



Muutosjohtaminen: case: OIWA- hallintajärjestelmän käyttöönotto Kelassa

Marjo Määttä

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2013
Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

MARJO MÄÄTTÄ:

Muutosjohtaminen: case: OIWA-hallintajärjestelmän käyttöönotto Kelassa

Opinnäytetyö 62 sivua, joista liitteitä 19 sivua
Maaliskuu 2013

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka Kelan Tampereen, Hervannan ja Linnainmaan toimistojen palveluneuvojat ja etuuskäsittelijät ovat kokeneet tietojärjestelmän käyttöönotosta johtuvan muutoksen eli OIWA-hallintajärjestelmän käyttöönoton. Asiaa tarkastellaan lähinnä muutosjohtamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön empiirinen osa eli kysely henkilöstön kokemuksista OIWA-muutokseen liittyen toteutettiin sähköisenä kyselynä, josta saatuja tuloksia tulkittiin SPSS 20 -ohjelmaa hyväksikäyttäen. Kyselyn otoksena on yhteensä 71 työntekijää, jotka ovat OIWA-muutoksen kokeneita, Kelan Tampereen toimistojen palveluneuvojia ja etuuskäsittelijöitä. Tämän kyselyn ja koko opinnäytetyön tarkoituksena onkin löytää ne toimeksiantajaorganisaation muutosjohtamisen kohdat, jotka onnistuivat OIWA-muutoshankkeessa erityisen hyvin sekä kohdat, joissa on parantamisen varaa. Teoreettisella tasolla tutkimuksen tarkoituksena on vastata kysymyksiin *Mitä muutosjohtaminen on?* ja *Mitkä ovat muutosjohtamisen onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä?*

Opinnäytetyön teoriaosuus jakautuu viiteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään muutosprosessia eli muutosta ja ihmisten suhdetta muutokseen. Toisessa osassa keskitytään muutosjohtamiseen ja onnistuneen muutoksen avaimiin ja käydään läpi case-organisaation OIWA-käyttöönottoprojekti. Kolmannessa osassa tarkastellaan projektijohtamisen näkökulmaa muutokseen, ja neljännessä osassa valotetaan sisäisen viestinnän roolia muutosprosessin tukena. Viides osa keskittyy käytettävyyden teoriaan. Teoriaosuuden aineisto on kerätty tietokirjallisuudesta sekä sähköisistä lähteistä.

Kyselystä saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että vastaajat olivat pääosin tyytyväisiä OIWAn käyttöönottoon ja OIWAn järjestelmänä. Kävi kuitenkin ilmi, että etuuskäsittelijät ovat hieman tyytymättömämpiä kuin palveluneuvojat ja että OIWA ei sovi hyvin kaikkien etuuksien käsittelyyn. Kyselyn avulla saatiin paljon kehitysehdotuksia OIWAn käytettävyyden parantamiseksi.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Administration

MARJO MÄÄTTÄ:

Change management: implementing a new information system at KELA

Bachelor's thesis 62 pages, appendices 19 pages
March 2013

The aim of this thesis was to find out how the staff of KELA, which is the Social Insurance Institution of Finland, has experienced the implementation of a new information system named OIWA. For the purposes of the research conducted for this thesis, the survey sample comprised the client advisors and benefit assessors working at the KELA offices in Tampere, Hervanta and Linnainmaa. The theoretical frame of reference was constructed mainly from material on change management.

The empirical part of this thesis was a survey which was executed in January 2013, using an electronic questionnaire. The data collected were analyzed using the SPSS 20 programme. The survey sample consisted of the client advisors and benefit assessors who experienced the implementation of OIWA in November 2011. The goal of the survey and this thesis was to identify the aspects of change management during the OIWA implementation process that succeeded very well, and those aspects that could have gone better. At the theoretical level, the goal of this thesis was to answer the following questions: *What is change management?* and *What are the key elements of succeeding in change management?*

The theory is divided into five parts. The first part deals with the change process, that is, change and humans' attitudes to change. The second part concentrates on change management and the keys to successful change; this part covers the OIWA implementation project at KELA. The third part of the theory section focuses on change from the project management point of view, and the fourth part deals with the role of internal communication in facilitating change. The fifth part concentrates on the theory of usability. The material has been collected from non-fiction literature and electronic sources.

The results of the survey reveal that the respondents were quite satisfied with the process of implementing OIWA and with the OIWA system itself. However, it turned out that the benefit assessors are not as pleased as the client advisors, because OIWA does not handle all the different kinds of benefits equally well. The collected data included many development ideas to improve the usability of OIWA.

Key words: change management, change process, usability, The Social Insurance Institution of Finland

SISÄLLYS

1.	JOHDANTO.....	5
1.1.	Toimeksiantajaorganisaation esittely	5
1.2.	Arkki-hanke ja OIWA-hallintajärjestelmä	6
1.3.	Tutkimuksen tarkoitus ja rajausta sekä tutkimusongelma	7
2.	MUUTOSPROSESSI.....	9
2.1.	Mitä on muutos?	9
2.2.	Ihminen ja muutos	10
2.3.	Muutosvastarinta	13
3.	MUUTOKSEN JOHTAMINEN	17
3.1.	Muutosjohtaminen.....	17
3.2.	Onnistunut muutos	20
3.3.	OIWAn käyttöönottoprojekti Kansaneläkelaitoksessa.....	28
4.	PROJEKTIJOHTAMISEN NÄKÖKULMA MUUTOKSEEN	31
5.	SISÄINEN VIESTINTÄ MUUTOSPROSESSIN TUkena	34
6.	KÄYTETTÄVYYS.....	36
7.	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS	38
7.1.	Tutkimusmenetelmä	38
7.2.	Kyselylomake ja kyselyn toteutus	38
8.	TUTKIMUSTULOKSET.....	41
9.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	59
	LÄHTEET.....	61
	LIITTEET	63
	Liite1. Kyselyn saate.....	Error! Bookmark not defined.
	Liite 2. Kyselylomake	63
	Liite 3. Kaikki frekvenssitaulukot.....	69
	Liite 4. Vastaajien kehitysehdotuksia OIWAn parantamiseksi.....	80

1. JOHDANTO

1.1. Toimeksiantajaorganisaation esittely

Viime vuonna 75 vuotta täyttänyt Kansaneläkelaitos eli Kela sai alkunsa vuonna 1937 eläkelaitoksen muodossa. Vuonna 1964 sairausvakuutuslaki tuli voimaan, ja sen toimeenpanosta tuli Kelan tehtävä. Tänä päivänä Kela käsittelee paljon muutakin kuin eläkkeitä ja sairausvakuutuksia – Kelan etuudet sisältävät muun muassa lapsilisän, asumistuen, työttömän perusturvan sekä vammaisten tulkkauspalvelun. (Kela. Elämässä mukana... 2010, 4.) Kelan asiakkaita ovat siis kaikki ne henkilöt, jotka asuvat Suomessa tai kuuluvat Suomen sosiaaliturvan piiriin ulkomailla asuessaan. (Kelan toiminta 2013.)

Kela on itsenäinen julkisoikeudellinen laitos. Sen toiminta ja asema perustuu Suomen perustuslakiin¹. Asema, tehtävä ja hallinto taas määritellään Kansaneläkelaitoksesta annetussa laissa². Kela on kuitenkin eduskunnan valvonnassa, sillä eduskunta valitsee 12 valtuutettua, joiden tehtävä on valvoa Kelan toimintaa ja hallintoa. Kelan menot ovat vuosittain noin 12,2 miljardia euroa, joista 11,8 miljardia kuluu etuuksiin. Menoista 60 % rahoittaa valtio, ja loppu tulee vakuutettujen, työnantajien ja kuntien maksuista. (Kela. Elämässä mukana... 2010, 4.)

Kela palvelee asiakkaitaan toimistoissa ja yhteispalvelupisteissä, joita on yli 300. Palveluita tarjotaan myös verkossa, puhelimitse ja postitse. Asiointeja tapahtuu noin 12 miljoonaa kertaa vuosittain. Palvelun lähtökohta on, että hakemus ratkaistaan nopeasti, yhdenmukaisesti ja oikein. Tämä edellyttää läheistä yhteistyötä muun muassa viranomaisen ja eläkelaitosten kanssa, mutta myös toimivia tietojärjestelmiä. (Kela. Elämässä mukana... 2010, 3, 13.)

¹ Suomen perustuslaki 731/1999, 36§.

² Laki Kansaneläkelaitoksesta 731/2001.

1.2. Arkki-hanke ja OIWA-hallintajärjestelmä

Kelassa on parhaillaan käynnissä useita hankkeita. Yksi mittavimmista on Arkki-hanke. Kyseinen hanke on hyvin merkittävä, sillä sen suurempaa teknologian uudistamishanketta ei Kelassa ole koskaan toteutettu. Arkki liittyy Kelan tietojärjestelmiin – päätösten ratkaisuun käytetään 40 tietojärjestelmää, joihin liittyy 90 tukijärjestelmää sekä apurekisterejä. Arkki-hankkeen tarkoituksena onkin uudistaa kaikki nämä järjestelmät vuosien 2010–2020 aikana. Lisäksi asiakkaille kehitetään ja uudistetaan sähköiset asiointipalvelut, joiden avulla asiakkaat voivat muun muassa lähettää hakemukset verkossa sekä lukea päätöksen ja mahdollisen etuuden maksupäivän. Arkki-hankkeen tavoitteena onkin tehostaa manuaalista ratkaisutyötä ja nopeuttaa käsittelyaikoja, ja täten tarjota asiakkaille parempaa palvelua. (Kelan tietojärjestelmien kokonaisuudistus (Arkki-hanke) 2011.) Järjestelmät uusitaan myös käytännön ongelmien vuoksi – käytännön tuki nykymuotoiseen arkkitehtuuriin loppuu 2020-luvulla ja samaten nykyinen teknologia vanhentuu merkkipohjaisuuden vaihtuessa selainpohjaisuuteen ja suurkaneympäristön vaihtuessa graafisiin käyttöliittymiin (Turunen 2011, 3.)

Arkin myötä käyttöön on otettu uusi tietojärjestelmä, OIWA (Own Integrated Work Area). OIWA otettiin käyttöön Kelassa 8.11.2011. OIWA on asiakaspalvelun ja etuustyön hallintajärjestelmä, jolla Kelan työntekijä saa nopeasti kokonaiskäsityksen asiakkaan tilanteesta. (Uusi tietojärjestelmä käyttöön Kelassa 2011.) Kun työntekijä etsii henkilön tiedot esimerkiksi henkilötunnuksella, avautuu näytölle kooste-ruutu, josta työntekijä näkee muun muassa mitä tukia asiakas saa, milloin viimeisin päätös on tehty, milloin asiakkaan kanssa on oltu viimeksi yhteydessä. Kooste-ruudulta löytyvillä painikkeilla työntekijä pääsee syvemmälle asiakkaan tietoihin.

OIWA korvaa vuodesta 1994 asteittain käyttöön otetun SAHAN (sähköinen asiakirjanhallintajärjestelmä). Aluksi OIWAA ja SAHAa käytetään rinnakkain, mutta SAHAsta luovutaan vähitellen. Nyt käyttö on erittäin vähäistä, ja jossain vaiheessa SAHAsta luovutaan kokonaan. (Hietala 2013a.) OIWA-järjestelmä oli käyttäjilleen eli pääasiassa palveluneuvojille ja etuuskäsittelijöille täysin uusi, ja vanhasta järjestelmästä

uuteen siirtyminen on varmasti vaatinut paljon opettelua ja asian käsittelyä. Opinnäytteeni käsitteleeikin OIWA-hallintajärjestelmän käyttöönottoon liittyvää muutosprosessia.

1.3. Tutkimuksen tarkoitus ja rajaus sekä tutkimusongelma

Idean opinnäytteen aiheeseen sain työskennellessäni Kelan Tampereen toimistossa määräaikaikaisena palveluneuvojana keväällä 2012. Tällöin OIWA-järjestelmä oli ollut käytössä Tampereen vakuutuspiirissä³ noin kolme kuukautta. Minut perehdytettiin OIWAn käyttöön verkkokurssein - SAHA-järjestelmään en koulutusta tainnut saada, tosin SAHAa en työssäni joutunut käyttämään kuin muutaman kerran. Termi SAHA kuului työssäoloaikani kuitenkin useammankin henkilön huulilta - olihan OIWAn käyttöönotto ollut kohtalaisen suuri muutos työntekijöiden jokapäiväisessä työssä

Alun perin opinnäyte oli tarkoitus tehdä OIWA-järjestelmää kehittäväksi, mutta se koskettaa hyvin vähän omaa osaamistani ja liiketalouden teemoja, sillä se vaatisi hyvin paljon tietoteknistä osaamista. Tämän lisäksi Kelassa kehitetään OIWAA muun muassa henkilöstön antaman palautteen perusteella. Tammikuun 2013 alussa käsittelyssä oli reilut 90 parannusehdotusta ja käsittelyä odotti saman verran. OIWAn käyttöönoton jälkeen järjestelmään onkin tehty lukuisia parannuksia. (Hietala 2013b.) Osa puutteista on kuitenkin korjattavissa vasta, kun muita järjestelmiä saadaan uusittua Arkki-hankkeen edetessä, joten OIWA-järjestelmän kehittämiseen liittyvästä opinnäytteestä ei luultavasti olisi ollut toimeksiantajalle suurta hyötyä. Lopulta opinnäytteen aiheeksi muotoutui muutos SAHAsta OIWAn. Tutkimusongelma on siis se, kuinka henkilöstö koki OIWA-hallintajärjestelmän käyttöönoton ja siihen liittyvän muutosprosessin. Vaikka itse kehittämis- ja käytettävyyssaihe hylättiin, toimeksiantajan toivomuksesta opinnäytteen empiirisen vaiheen kyselyssä esitettiin kysymyksiä myös OIWA-järjestelmän käytettävyydestä.

Tutkimus rajattiin Tampereen vakuutuspiiriin Tampereen kaupungin toimistoihin, joihin lukeutuvat päätoimisto Tampereen keskustassa Aleksis Kiven kadulla sekä pienemmät

³ Kelan hallinto on jaettu vakuutuspiireihin alueellisesti. Tampereen vakuutuspiiriin kuuluvia kuntia ovat Tampereen lisäksi Ikaalinen, Juupajoki, Kihniö, Mänttä-Vilppula, Orivesi, Parkano, Ruovesi, Virrat ja Ylöjärvi. (Vakuutuspiirit 2012).

toimistot Linnainmaalla⁴ ja Hervannassa. Henkilöstöstä kohderyhmänä ovat ne, keitä tämä muutos eniten koskee eli palveluneuvojia ja etuuskäsittelijöitä. Hervannan ja Linnainmaan toimistossa osa henkilöstöstä tekee molempia – sekä palveluneuvontaa sekä etuuskäsittelyä – muun muassa toimistojen aukioloajoista johtuvista syistä, mutta keskustan toimistossa vain harva työskentelee molemmissa tehtävissä. Tammikuussa 2013 Tampereen kaupungin toimistoissa oli työntekijöitä yhteensä 141 henkeä, joista 20 oli palveluneuvojia ja loput etuuskäsittelijöitä, esimiehiä ja muita asiantuntijoita (Hietala 2013a).

Aihevalinta perustuu sen ajankohtaisuuteen. OIWA-hallintajärjestelmän käyttöönoton jälkeen ei ole tutkittu, kuinka henkilöstö tämän muutoksen koki - tosin Tyyskä (2012) on tutkinut sisäisen viestinnän merkitystä kyseiseen muutokseen liittyen Kelan Helsingin ja Lahden toimistoissa. Muutosjohtamisnäkökulma on siis uusi. Tyyskä tutki ainoastaan asiakaspalvelijoiden kokemuksia, joten etuuskäsittelijöiden kokemukset ovat myös uutta tietoa. Kelan kaikki tietojärjestelmät tullaan uudistamaan Arkki-hankkeen myötä, joten tämän tutkimuksen tuloksia – niin onnistumisia, kehitysehdotuksia sekä hyviä ja huonoja käytäntöjä - voidaan käyttää hyödyksi uusia järjestelmämuutoksia suunnitellessa ja toteuttaessa. Opinnäytteen tarkoituksena on myös antaa kehitysideoita muutosjohtamiseen.

Tutkimustehtävää tarkentavia kysymyksiä

- kuinka henkilöstö koki muutoksen?
- kuinka muutoksen eri osa-alueessa onnistuttiin?
- mitä kehitettävää muutosprosessissa on?

⁴ Linnainmaan toimisto lakkautettiin 01.01.2013. Koska tämän opinnäytetyön empiirisen osuuden kyselyssä tiedustellaan mielipiteitä ja tilannetta Oiwa-muutoksen ajalta eli marraskuulta 2011 toimistokohtaisesti, puhutaan Linnainmaasta tässä vielä omana toimistonaan.

2. MUUTOSPROSESSI

2.1. Mitä on muutos?

”Muutos on mahdollisuus”. ”Muutos on haaste”. ”Mikään muu ei ole pysyvää kuin jatkuva muutos”.

1960-luvulta lähtien stabiilit kaudet ovat lyhentyneet ja tarve muutokselle ilmaantuu entistä useammin. Muutos voi liittyä organisaation uudistettuun strategiaan, olla kriisin tulosta tai kilpailutilanteen sanelema (Green 2007, 34). Kilpailun luoma paine taas juontaa juurensa muun muassa seuraaviin tekijöihin: globalisaatio, teknologian kehitys, informaatioteknologia ja sääntelyn vähentyminen (Change Management 2007, 6). Voi olla, että parhaillaan eletään eräänlaista välivaihetta, jossa työntekoon kuuluu välillä muutoksia, mutta jonka jälkeen muutokset ovat vain osa jokapäiväistä työtä (Torppa 2012). Usein työn sisältöä ja organisointia koskevat muutokset koetaan työyhteisöissä poikkeustiloina – ne ovat ylimääräisiä häiriötekijöitä muuten melko tasaisena nähtävässä työrupeamassa. Monet yritykset ovatkin kokeneet, että muutosten hyväksyminen helpottaa paitsi yritystä, mutta myös yksilöä, ja tästä syystä työntekijöiden asenteita on pyritty muokkaamaan myönteisempään suuntaan osoittamalla muutos osaksi sitä työtä, josta saadaan palkkaa. (Viitala 2004, 88.)

Muutos on siis tullut työelämään jäädäkseen – organisaatiorakenteita muokataan, toimintoja ulkoistetaan, yrityksiä fuusiodaan, tietojärjestelmiä uudistetaan, työtehtäviä muutetaan. Muutoksia on hyvin erilaisia – ne voivat johtua useista eri tekijöistä ja ne esiintyvät eri muodoissa. Vaikka johtamiskonsultit ovat kehittäneet erinäisiä kuvailevia prosesseja liittyen muutoksen johtamiseen, eivät samat neuvot ja kaavat päde kaikkiin muutoksiin – jokainen muutostilanne vaatii oman yksilöllisen ratkaisun. Ajanjakso, jolloin nykyiset tavat tuhotaan ja ennen kuin uudet kaavat otetaan käyttöön, vaatii hyvin erilaista otetta ohjaamiseen kuin jokapäiväinen johtaminen. Tämä asettaa haasteen johtamiselle. (Change Management 2007, 6-7.)

Dynaamisten muutosjohtamisteorioiden mukaan muutos käynnistyy tiedon tuomasta epätasapainosta. Tiedon myötä tajutaan, että asioita voidaan tehdä toisin – epätasapaino

on siis ristiriidan havaitsemista ympäristön ja nykyisen toiminnan välillä. Pyrkimys löytää ratkaisu ilmenneisiin ongelmiin on inhimillistä, ja tätä voidaan käyttää organisaatioissa hyödyksi luomalla tietoisesti muutosta tuottavaa epätasapainoa. (Stenvall & Virtanen 2007, 112.) Muutoksen synnyttäjät voidaan jakaa myös kolmeen tekijään – ulkoiset ja sisäiset syyt sekä proaktiivinen muutos. Ulkoisia muutoksen käynnistäjiä ovat esimerkiksi kansantalouden tilanne, teknologian muutokset sekä poliittiset ja sosiaaliset asiat. Myös kilpailijoita täytyy pitää silmällä – jäljittely ei riitä, vaan on pyrittävä olemaan parempi nopeammin. Yksi hyvä tapa kehittyä kilpailijoita nopeammin on benchmarking - vertailla omaa organisaatiota kehittämisen kohteena olevan toiminnon ammattilaisiin ja ottaa oppia heidän toimintatavoistaan. (Change Management 2007, 25–26.)

Muutos voi syntyä myös organisaation sisäisistä tarpeista ja pyrkimyksistä ja jotka ovat organisaation hallinnassa – organisaatorakennetta voidaan esimerkiksi muuttaa vähemmän hierarkkiseksi tai käyttöön otetaan uusi markkinointistrategia. Proaktiivinen muutos taas tarkoittaa sitä, että organisaatio pyrkii itse vaikuttamaan ja johtamaan ympäristöään, koska uskoo tietyn muutoksen tapahtuvan piakkoin tai ympäristön muuttuminen tietynlaiseksi edistäisi organisaation omia tavoitteita. Proaktiiviseen muutokseen liittyvää toimintaa ovat esimerkiksi poliitikkojen ja päättäjien lobbaus tietyn lakiesityksen läpimenemisen edistämiseksi, yleiseen mielipiteeseen vaikuttaminen tai osallistuminen uuden teknologian kehittämiseen. (Change Management 2007, 25–26.)

2.2. Ihminen ja muutos

Vaikka muutokset eivät olisikaan luonteeltaan sellaisia, että ne vaatisivat esimerkiksi henkilöstövähennyksiä tai muuttaisivat työtehtäviä tai -ympäristöä olennaisesti, on työelämän muutoksilla silti merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Suuri osa suomalaisten kokemasta työväsymystä liittyykin jatkuvaan, mahdollisesti liian nopeatempoiseen muuttumiseen (Aro, 2002, 10–11). Muutostilanteissa huomio kiinnitetäänkin monesti johtamiseen ja itse muutokseen, vaikka tärkeää olisi huomioida muutoksen keskiössä olevat asiat eli organisaatiossa toimivat ihmiset (Kvist & Kilpiä, 2006, 118).

Muutos synnyttää oppimishaasteita, joihin ei paineiden alla pysty välttämättä vastaamaan riittävän nopeasti (Aro, 2002, 10–11). Syy siihen, että ihmiset eivät halua muutosta on se, että ihmiset haluavat mieluummin olla päteviä väärissä asioissa kuin epäpäteviä oikeissa asioissa (Change Management⁵ 2007, 72). Ihmisellä on kuitenkin synnynnäistä adaptoitua eli sopeutua muutoksiin (Aro 2002, 21–22). Tästä huolimatta ihmiset ovat erilaisia, joten muutosreaktiotkin ovat yksilöllisiä (Change Management 2007, 73). Muutoksesta selviytymisellä on paremmat edellytykset, kun ihminen pystyy yhdistämään omat tavoitteensa muutostilanteen vaatimuksiin (Aro 2002, 26). Ihmisellä on autonomian tarve eli tarve olla itsemääräytyvä, joten muutos, jossa on itse mukana psykologisesti, on helpommin hyväksyttävissä kuin itsen ulkopuolelta tuleva muutos, johon tulisi vain sopeutua (Aro 2002, 54–56). Tämän vuoksi onkin tärkeää osallistaa työntekijät muutokseen.

Ennen kuin yksilö on valmis hyväksymään muutoksen, täytyy seuraavien kolmen ehdon täyttyä: yksilön tulee tuntea

1. tyytymättömyyttä nykyiseen tilaan
2. että tarve muuttua voittaa muutoksen tuomat ongelmat ja tuskat
3. että ehdotetut muutokset ovat mahdollisia. (Change Management 2007, 73.)

Aron (2002) mukaan muutosprosessi on kolmivaiheinen. Muutosprosessi alkaa yksilötasolla kuitenkin ennen kuin muutosta on varsinaisesti aloitettukaan, sillä mahdollisesta muutoksesta liikkuu työyhteisössä huhuja. Työntekijät voivat saada myös vihiä johto- ja esimiesportaasta käymistä keskusteluista. Kun muutos on saatu käyntiin, alkaa varsinainen muutosprosessi muutoshokin käsittelyllä. Tällöin ihminen on eräänlaisessa shokkitilassa, jolloin hän suojaautuu – käytännössä tämä ilmenee niin, ettei viestit niin sanotusti mene perille. (Aro 2002, 56–57.) Ihminen ei siis ota vastaan informaatiota, ja tästä syystä esimerkiksi muutoksesta kertovien sähköpostiviestien tai johdon tiedotustilaisuuksien sanoma ei jää työntekijöiden mieleen. Jos muutos on hyvin pieni eikä se ole erityisen merkittävä, on siinä vaiheessa shokista puhuminen hieman liioiteltua.

⁵ – Alkup. Black, J.S. 2001 'Time to get back to the basics'. Mastering People Management -osasto lehdessä Financial Times, 19. marraskuuta.

Muutosprosessin seuraava vaihe yksilötasolla on reagointivaihe. Tällöin muutoksen tuomat tunteet – negatiivisista tunteista esimerkiksi pettymys, suuttumus ja masennus – käsitellään. Tunteiden käsittely on työlästä, minkä vuoksi ihminen voi olla väsynyt eivätkä työtehtävät kiinnosta. Muutoksen tuntuessa liian epäreilulta osa saattaa jopa reagoida irtisanoutumalla. Reagointivaihetta seuraa suostumisvaihe. Siihen päästään, kun muutoksen aiheuttamia menetykseen liittyviä tunteita on käsitelty tarpeeksi. Suostumisvaihe on kuulostelun ja totuttelun jälkeen aktiivista sitoutumista esimerkiksi muutoksen tuomiin uusiin työtehtäviin. (Aro 2002, 58–59.)

Edellä kuvattu Aron esittämä reagointiprosessi etenee yksilöllisesti – vaiheesta toiseen siirtyminen kestää toisilla kauemmin kuin toisilla, ja joidenkin tunteet ovat voimakkaampia kuin muiden. Yksilöt käyvät kuitenkin muutoksessa läpi edellä mainitut kolme vaihetta. (Aro 2002, 59.) Stenvall & Virtanen taas näkevät henkilöstön muutosprosessin niin ikään kolmena vaiheena, jotka ovat lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe sekä sopeutumisvaihe. Lamaannusvaiheessa henkilöstö kieltää muutoksen tai kritisoi sitä voimakkaasti. Työilmapiiri on apaattinen, ja työntekijät eivät kykene vastaanottamaan tarjottua tietoa. Toiveen heräämisvaihe taas on väsyttävää ja kuluttavaa – tunteet muutoksesta kulkevat vuoristorataa. Välillä henkilöstö näkee muutoksen vievän tulevaisuuteen, välillä taas tunne on se, ettei muutoksesta selvitä. Toiveen heräämisenvaiheen jälkeen muutosprosessi päättyy sopeutumisvaiheeseen, jolloin muutos nähdään mahdollisuutena ja haasteena, ja sen tuomiin uudistuksiin sopeudutaan. (Stenvall & Virtanen 2007, 51.)

Aron sekä Stenvallin ja Virtasen esittämissä muutosprosessin vaiheissa on paljon samaa – molemmat ovat kolmivaiheisia, ne alkavat eräänlaisesta pysähtymisen tilasta ja päättyvät henkilöstön sopeutumiseen. Henkilöstön kokemukset muutoksesta näyttävätkin noudattavan tietynlaista kaavaa. Silti tulee muistaa, että vaikka jokainen yksilö kokisi nämä vaiheet mainitussa järjestyksessä, ihmiset kokevat ne eripituisina ja eri aikoihin. Henkilöstön kokemuksia täytyisikin tukea luottamuksella, luomalla tietoa ja kriittisellä refleksiivisyydellä⁶.

⁶ ”Reflektio on siis oman henkilökohtaisen ja organisaation toiminnan kriittistä tarkastelua, oppimiskokemuksiin tähtäämistä ja entisen toiminnan kyseenalaistamista.” (Stenvall & Virtanen, 2007, 12)

Green löytää jokaisesta organisaatiosta neljä persoonallisuustyyppiä, joiden mukaan työntekijät voidaan jakaa. Nämä tyypit löytyvät jokaisen organisaation henkilöstöstä ja niiden käyttäytymisestä voi löytää merkittäviäkin eroja. (Green 2007, 28–29.)

1. Pohtivat realistit eivät välttämättä ole muutosta vastaan, mutta he tarvitsevat aikaa sen sulatteluun. He ajattelevat usein, että jos se ei ole rikki, sitä ei ole tarpeen korjata. He tarvitsevat perusteluja ja näyttöön perustuvia argumentteja muutoksen syistä.
2. Ajatteleviin innovatiivisiin kuuluvat henkilöt tarvitsevat myös aikaa ajatella muutosta. Tämän ryhmän jäsenet haluavat enemmänkin varmistaa muutoksen ja organisaation strategian yhteyden – he tarkastelevat muutoksen vaikutusta kokonaisuuteen.
3. Toimintaorientoituneet realistit haluavat käynnistää muutoksen ja kehittää asioita. He ovat tekijöitä. Vaikka innostusta muuttamiseen ja toimimiseen löytyy, he tarvitsevat kuitenkin selkeitä ohjeita toimiakseen.
4. Toimintaorientoituneet innovatiiviset ovat myös innostuneita, mutta he keskittyvät välittömän tekemisen sijasta enemmän tulevaisuuteen ja mahdollisiin eri skenaarioihin siitä. He eivät niinkään tarvitse suunnannäyttöä, vaan he haluavat olla osa muutosta. (Green 2007, 28–29.)

Nämä persoonallisuustyypit suhtautuvat muutokseen eri tavalla mikä tarkoittaa sitä, että heitä tulee motivoida eri tavoin. Jotkut inspiroituvat ylevästä ja idealistisesta visiosta, loput siitä mitä se käytännössä merkitsee. (Green 2007, 28–29, 231.)

2.3. Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on työyhteisöä koskevan muutoksen vastustusta ja kritisointia (Murto 2004). Vastarinta ilmenee ryhmän ja sen jäsenten käyttäytymisessä oman itsen ja vanhojen rutiinien suojeluna, välinpitämättömyytenä ja negatiivisena asenteena.

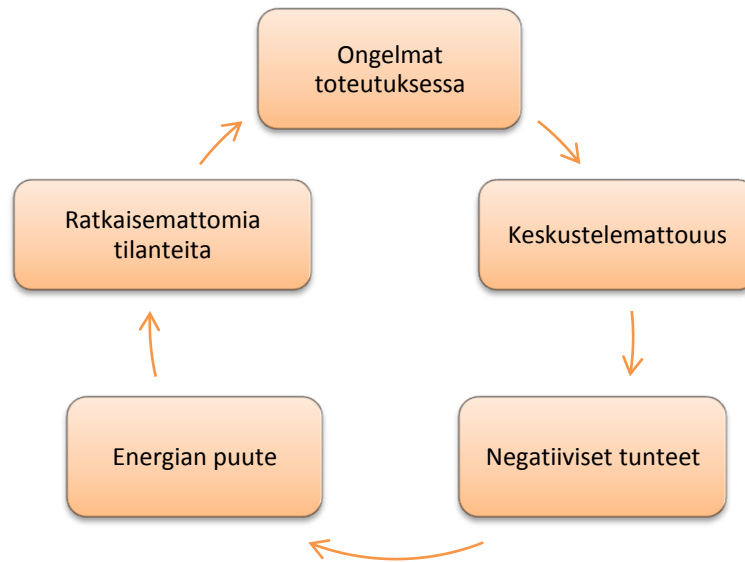
Murto esittää muutosvastarinnan syntymisen syiksi kahta tekijää: organisaatioiden hierarkkista rakennetta ja siihen liittyvää tapaa toteuttaa muutoksia. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että hierarkiassa ylimpänä olevat eli johtajat tekevät päätökset, ja tehdyistä päätöksistä tiedotetaan hierarkian alemmille tasoille. (Murto 2010.) Hierarkian

alemmat tasot, jotka useimmiten kohtaavat muutoksen konkreettisimman puolen arjen työssään, ei siis oteta päätöksentekoon mukaan. Muutos voi tuntua uhalta, jos muutoksesta on viestitty niukasti eikä henkilöstöllä ole ollut mahdollisuuksia vaikuttaa esimerkiksi sen suunnitteluun tai toteutukseen. Tällöin muutos voi ahdistaa ja herättää turvattomuuden tunteen esimerkiksi työn jatkuvuudesta tai oman osaamisen riittämättömyydestä. Hierarkkisen päätöksenteon lisäksi myös muutoksen perustelujen etäisyys voi synnyttää muutosvastarintaa. Konsulttiyritys Muutostaidossa työskentelevän Tiina Savolaisen mielestä johtajien tarjoamat perustelut, kuten toimintaympäristön muutos, ovat liian ylimalkaisia. Tällaiset syyt eivät ole työntekijöiden intressi, vaan he haluavat tietää, kuinka muutos koskettaa heitä ja kuinka muutos palvelee heidän työtään. (Torppa 2012.) Myönteisten mielikuvien tarjoaminen muutoksesta ja tulevaisuudesta lisää hallinnan tunnetta, jolloin ahdistus vähenee (Niskanen 2007).

Vaikka vastarinnan oletetaan esiintyvän aina työntekijätasolla, näin ei suinkaan ole. Uudistusten pullonkaulana onkin monesti huomattu olevan lähempänä hierarkkista huippua oleva johtotaso. Muutosvastarintaa näissä henkilöissä synnyttää pelko jo saavutettujen etujen menettämisestä sekä etenemisenäkymien heikentymisestä. Suurin osa vastarinnasta on silti lähtöisin ruohonjuuritason henkilöstöstä. (Mattila 2007, 20–21.)

Muutosvastarinnan käsittelyyn on kolme teesiä: jaa tietoa, kohtaa tunteet ja rakenna luottamus. Tiedon jakaminen on muutoksesta kertomista ja kirjoittamista. Kun uutisia on, niistä on syytä kertoa, ettei henkilöstö jää pimentoon ja ahdistu. Kuten aiemmin todettiin, vähäinen viestintä ei helpota muutoksen vastaanottoa. Tunteiden kohtaaminen taas tarkoittaa sitä, että vaikka aikaa on niukasti, tulisi muutosta eteenpäin vievien rattaiden varata aikaa henkilöstölle – muutosjohtajien pitäisi pysähtyä kuuntelemaan henkilöstön tunteet, jotka ovat yleensä kriittisiä. Muutosvastarinta voi laimentua, kun työntekijät saavat ilmaista kantansa ja he tulevat kuulluiksi. Kolmas teesi eli luottamuksen rakentaminen on oleellisen tärkeä, mutta hyvin haastava vaihe. Sen rakentaminen voi viedä vuosia, mutta menettäminen tapahtuu hetkessä. Tämän vuoksi muutosprosessin aikana on tärkeää olla tekemättä katteettomia lupauksia, sillä ne ovat omiaan tuhoamaan muutosjohtajan ja henkilöstön välillä orastavan tai jo vallitsevan luottamuksen. (Murto 2004.) Jos luottamus puuttuu, keskustelukulttuuri kärsii. Tämä

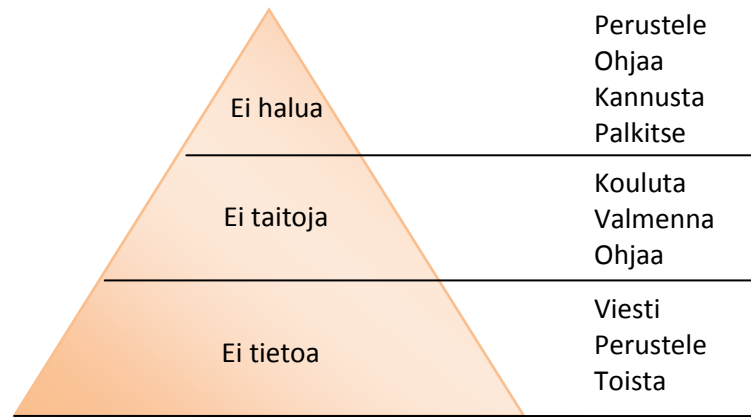
taas aiheuttaa negatiivisia tunteita ja negatiivista ajattelutapaa. Nämä yhdessä luovat negatiivisen kierteen, jota havainnollistetaan kuviossa 1. Luottamuksen puute muutostilanteessa saattaa aiheuttaa kilpailua yksilöiden välillä tai keskinäistä mustamaalausta, mikä on hyödytöntä muutoksen onnistumisen kannalta. (Stenvall & Virtanen 2007, 81–82.)



KUVIO 1. Luottamuspulan kehä (Stenvall & Virtanen 2007, 81)

Muutosvastarintaa voidaan havainnollistaa myös tasoina. Kuvion 2 kolmio sisältää ne puutteet, joina muutosvastarinta ilmenee: ei ole halua, ei ole taitoja tai ei ole tietoa. Kolmion vieressä on keinot näiden puutteiden hoitamiseen – muutoshalukkuus herätellään perustelemalla ja kannustamalla, taitoja saadaan kouluttamalla ja tietoa lisätään toistavalla viestinnällä. (Mattila 2007, 21⁷.)

⁷ Alkup. Galpin, T. 1993. The Human Side of Change: a practical guide to organization redesign. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.



KUVIO 2. Muutosvastarinnan syyt ja niiden hoito (Mattila 2007, 21)

Vaikka muutosvastarinta voi tuottaa vaikeita tilanteita ja sen käsitteleminen on haastavaa, on se kuitenkin luonnollista ja jopa hyödyllistä (Aro 2002, 77–78). Vastarinnan esittämässä kritiikissä voi piillä oikeasti vartenotettavia kehitysideoita, joita muutosjohtajat eivät ole huomanneet. Aron mukaan vastarinnan esittämä huoli tulisi ottaa rakentavasti, eikä sitä tulisi hiljentää väkivalloin vain oman uskottavuuden säilyttämiseksi. Muutoksen vastustajien esittämän kritiikin tarkoitus onkin estää johtoa tekemästä äkkinäisiä tai vääriä päätöksiä. (Aro 2002, 77–78.)

Jos muutosvastarintaa ei ole, on organisaatio muutoksen johtamista tutkineen professori Pekka Mattilan mielestä sairas (Seies 2012). Jos soraääniä ei organisaatiossa ilmene lainkaan, voi organisaatio olla riski itselleen. Vaikka vaikuttaisi siltä, ettei vastarintaa muutosta kohtaan ole ollenkaan, voi se olla piilossa johdolta. Koväänisen vastustuksen sijasta se voi ilmetä muina oireina, kuten alentuneena työtyytyväisyytenä ja muihin asioihin liittyvinä konflikteina. Usein henkilöstö ei pysty ilmaisemaan esimiehille tai johdolle eriäviä mielipiteitään, jolloin näiden mielipiteiden puuminen käydään pienissä porukoissa, eikä se näy tai kuulu johdon korviin (Murto 2010). Tämä voi lisätä yhteenottoja, henkilöstö ei sitoudu muutokseen ja luottamus heikkenee.

Case-organisaatiossa muutosvastarinta ei ilmennyt kovinkaan voimakkaana (Hietala 2013a). Ihmisiä ei irtisanoutunut, ei ollut konflikteja, eikä luottamus kadonnut. Muutos case-organisaatiossa olikin verrattain pieni - uuden tietojärjestelmän käyttöönoton ei voikaan olettaa nostattavan suuria tunteita työntekijöissä – mikä varmasti vaikuttaa muutosvastarinnan vähyyteen.

3. MUUTOKSEN JOHTAMINEN

3.1. Muutosjohtaminen

”Muutoksen johtamisessa on siis kyse paradoksista, jossa on kyettävä johtamaan loogisia asiakokonaisuuksia sekä tunteineen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä. Se on vaativaa, varsinkin kun esimiehillä on itselläänkin tunteita.” (Arikoski & Sallinen 2007, 14).

Muutostilanteen johtaminen on haastavaa. Itse muutoksen suunnitteluun, organisointiin ja hallintaan liittyvien asioiden lisäksi muutosjohtajan tulee Viitalan (2004, 89) mukaan osata perustella muutoksen mielekkyys työntekijöille, jotta he sitoutuvat muutokseen ja tekevät työtä sen onnistumisen eteen. Hyvän muutosjohtajan tulee antaa välineitä muutoksen toteuttamiseen, luoda oivallinen visio, joka ohjaa kehittämisen suuntaa sekä rohkaista ihmisiä.

Johtamisessa on monesti puhuttu ihmisten ja asioiden johtamisesta erikseen. Asioiden johtamisen voisi nähdä esimerkiksi suunnitteluna ja toimintaympäristön hallitsemisena, kun taas ihmisten johtaminen voidaan nähdä motivointina ja sitouttamisena. Tämä jako ei kuitenkaan ole kovin luonnollinen, sillä asioita ei voi johtaa erillisinä, vaan niiden toteuttamiseksi tarvitaan ihmisiä. Asiat toteutuvat ihmisten välityksellä, eivät pelkän johtamisen tuloksena (Viitala 2004, 69, 71). Johtamisessa voikin tulla haasteeksi projektin johtaja, jos hänellä ei ole kokemusta varsinaisesta johtamisesta vaan hän on projektin kannalta asiantuntija. Jotta asiantuntija onnistuisi projektin johtamisessa, hänen on sisäistettävä johtamisen perusvaatimus: menestyksen avain on kiinnostus työskennellä erilaisten ihmisten kanssa, ei pelkkien asioiden johtaminen. (Arikoski & Sallinen 2007, 88–89.)

Muutosta johtaessa esimiehellä tulee olla selkeä kuva kokonaisuudesta, eli hänen tulee nähdä yhteys muutosten, paineiden ja tavoitteiden välillä, havaita ympäristön haasteet sekä tunnistaa suhteet organisaation sisäisiin ja ulkoisiin toimijoihin. Esimiehen täytyy yksilöidä ne haasteet, joiden kohtaaminen vaatii uusia toimintatapoja. Oleellista on

myös tunnistaa ne arvot, jotka eivät ole enää relevantteja – esimiehen tulee huomata, kun on aika uudelle ajattelulle ja toimintatavoille. (Green 2007, 232.)

Kokonaiskuva tulisi välittää koko henkilöstölle ja auttaa näin heitä ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja sen päämäärät (Green 2007, 233). Muutosjohtajan tehtävä onkin markkinoida muutosta (Aro 2002, 70). Vaikkei esimies voisi tarjota varmuutta, täytyisi silti pyrkiä selkeyteen. Esimiehen tulee rakentaa luottamusta ja kannustaa työntekijöitä ottamaan vastaan suurempia haasteita. (Green 2007, 233.) Luottamus on muutosjohtajan valttikortti. Esimiehen tulee saada työntekijät luottamaan muutoksen tarkoituksenmukaisuuteen sekä omiin kykyihin ja osaamiseen. (Stenvall & Virtanen 2007, 78–79.) Esimiehen tulee ymmärtää, että ihmiset, jotka kyseenalaistavat, ajattelevat organisaation parasta ja sen tavoitteiden toteutumista – ne, jotka huomauttavat epäkohdista, voivat tuoda esille hyvin tärkeän ja hyödyllisen näkökulman asiaan (Green 2007, 233). Muutosjohtajan on oltava ymmärtäväinen ja hienovarainen ja hänen on kuunneltava henkilöstöä. Samalla muutosjohtajan on kuitenkin oltava voimakas muutoksen puolestapuhuja tehden selväksi muutoksen välttämättömyyden. (Aro 2002, 74.) Kaiken muutoksen keskellä esimiehen tulee muistaa myös tavallinen työ, se mitä liiketoiminta todellisuudessa on. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaiden, rahoittajien, yhteistyökumppaneiden ym. tahojen vaatimuksiin tulee vastata ja heidän tarpeistaan täytyy huolehtia. (Green 2007, 233.)

Esimiehen on yleensä hyvä työskennellä ryhmiensä rajalla – omien työntekijöiden ja oman esimiehen välissä. Esimies toimii suodattimena ja edustajana molempiin suuntiin, sillä hän viestii ylimmän johdon uutisia työntekijöille ja työntekijöiden palautetta ylimmälle johdolle. Muutostilanteessa esimies kohtaa isompia toiveita ja vaatimuksia kuin normaalisti, joten hänen on liikuttava enemmän ryhmien sisällä pelkän rajapinnalta tarkastelun sijasta. Hänen tulee myös liikkua ryhmän ulkopuolella saadakseen lisää tietoa muutoksesta ja hänen on liikuttava sivuille, sillä hän saattaa olla myös ryhmän edustaja sidosryhmille. (Arikoski & Sallinen 2007, 85, 87.)

Muutostilanteen johtaminen on vaativaa, sillä se edellyttää erilaisten johtamistyylien yhdistämistä (Aro 2002, 74). Green (2007) puhuu kuudesta eri johtamistyylistä. Pakottavaa tyyliä käytetään usein kriisitilanteessa ja silloin, kun tilanne vaatii toimintaa välittömästi. Esimies kertoo miten tulee toimia, esimies antaa käskyt, joten hänen on

osattava tehdä oikeat päätökset. Henkilöstöllä ei tällöin ole mahdollisuutta vaikuttaa tai esittää luovia ratkaisuja. Käskevä, auktoritatiivinen esimies taas panostaa vision rakentamiseen ja ihmisten sitouttamiseen muutokseen sen avulla. Tällaisen esimiehen on oltava uskottava ja herätettävä kunnioitusta. Yhdistävässä johtamistyyliässä puolestaan keskitytään ihmisiin, työntekijöihin – henkilöstön tukeminen muutoksessa on yksi tämän esimiehen prioriteeteista. Yhdistävää esimiestä tarvitaan silloin, kun täytyy rakentaa koalitio tai ratkaista konflikti. Demokraattista johtamistyyliä on hedelmällisintä käyttää silloin, kun ihmiset täytyy osallistaa päätöksentekoon tai muutoksen luonne vaatii yhteistä, kollektiivista ponnistelua. Vetäjän roolissa esimies toimii lähinnä muutoksen käynnistäjänä. Vetäjän työyhteisössä ihmiset – usein työntekijät hyvin lähellä johtoa – ovat innostuneita ja halukkaita tekemään jotain konkreettista. Vetäjän ei tarvitse näyttää enää suuntaa, sillä on jo selvää, mihin suuntaan muutosta viedään. Valmentaja-tyylinen esimies taas kerryttää yrityksen kapasiteettia panostamalla henkilöstöön. Yrityksen tärkeimmän voimavaran kehittämiseen tarvitaan kuitenkin aikaa ja esimiehen täytyy olla valmis investoimaan työntekijöihin. (Green 2007, 236–237.)

Kaikkien johtamistyylien hallitseminen lienee mahdotonta, mutta tehokkaimmat esimiehet ovat niitä, jotka osaavat käyttää eri tyyliä joustavasti kehittämällä pätevyyttä ja osaamistaan useammassa kuin yhdessä osaamistyyliässä. Greenin mukaan tutkimukset ovatkin osoittaneet, että johtajilla, jotka hallitsevat neljä tai enemmän edellä mainituista johtamistyyleistä, etenkin käskevän, yhdistävän, demokraattisen ja valmentajan roolit, oli myönteisin vaikutus ilmapiiriin ja suorituskyykyyn. Pitkällä aikavälillä pakottavalla johtamistyyllillä ja vetäjän roolilla puolestaan on Greenin mukaan negatiivinen vaikutus. (Green 2007, 236–237.)

3.2. Onnistunut muutos

Muutoksen onnistumisen kannalta tärkeitä asioita ovat Kvistin ja Kilpiän (2006, 17) mukaan

- johtaminen vision avulla
- johdon sitoutuminen
- henkilöstön kuuntelu
- henkilöstön motivaatio ja sitoutuminen
- henkilöstön kehittäminen
- riittävän tuen antaminen
- systemaattisuus toiminnassa
- riittävät resurssit
- valtuuttaminen
- tehokas viestintä. (Kvist & Kilpiä 2006, 17.)

Onnistumisen kannalta on olennaista määritellä, mikä on se muutos, joka halutaan toteuttaa. (Kvist & Kilpiä 2006, 17). Tällainen muutos voi olla esimerkiksi tuotantoprosessissa havaittujen puutteiden korjaaminen tai palvelun laadun parantaminen. Tavoitteet muutokselle tulisi johtaa organisaation perustehtävästä eli siitä ajatuksesta, miksi organisaatio on olemassa. Tavoitteet tulee asettaa realistiseksi, ja ne täytyy kommunikoida perusteellisesti. (Aro 2002, 99.)

Päätöksentekoprosessin avoimuudella on merkitystä luottamuksen syntymisen kannalta. Tämä tarkoittaa siis muutokseen liittyvän päätöksentekoprosessin läpinäkyvyyttä - ei sitä, että itse päätöksenteko annettaisiin henkilöstön käsiin. Avoimen keskustelukulttuurin omaksunut organisaatio onkin yksi valttikortti muutoksen onnistumiseen (Kvist & Kilpiä 2006, 120). Emeritusprofessori Jorma Heikkilän mukaan avoin dialogi on onnistuneen muutosprosessin perusta. Se mahdollistaa asioiden tarkastelun useasta eri näkökulmasta ja tuottaa kollektiivista tietoa muutosprosessin tueksi. (Hulsi 2008, 4.)

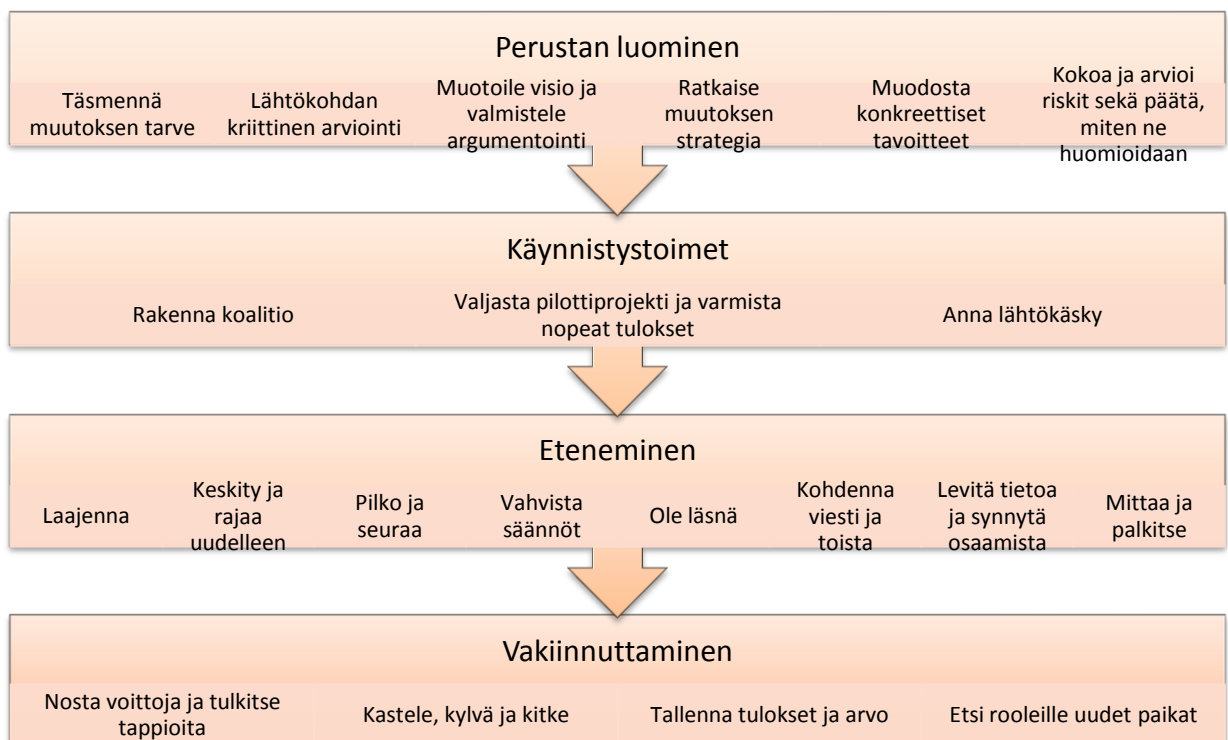
Avain avoimeen kommunikaatioon on luottamus. Luottamus vaikuttaa konkreettisesti työyhteisön vuorovaikutukseen sekä yhteistyön todennäköisyyteen ja laatuun. Kun

ihminen luottaa johonkin, hän pystyy huomioimaan toiset ja on täten alttiimpi kuulemaan muiden näkemyksiä – kuten luottamusta nauttivan johtajan muutospuheita. (Stenvall & Virtanen 2007, 77–78.) Avoimen kommunikaation puuttumista seuraa luottamuksen puute, joka johtaa muun muassa työhyvinvoinnin laskuun (Stenvall & Virtanen 2007, 14).

Suunnittelu on erittäin olennainen osa muutoksen onnistumista. Vaikka suunnittelulla on äärimmäisen tärkeä merkitys, on muistettava, että jok'ikistä muutosprosessin vaihetta on mahdotonta suunnitella tarkasti etukäteen (Kvist & Kilpiä 2006, 17). Kaikki ei tapahdu niin kuin toivotaan tai on ennustettu ja yllättäviä tilanteita tulee väistämättä. Täten muutoksen toteutuksessa täytyy hyväksyä sen kaoottisuus ja ennalta-arvaamattomuus. (Stenvall & Virtanen 2007, 49.)

3.2.1 Onnistuneen muutoksen avaintehtävät

Onnistunut muutos voidaan jakaa avaintehtäviin. Pekka Mattila (2007) on määritellyt avaintehtävät muutoksen edistymisen vaiheiden mukaan. Näitä vaihteita ovat perustan luominen, käynnistystoimet, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen, jotka näkyvät paremmin kuviossa 3.



KUVIO 3. Onnistuneen muutoksen avaintehtävät

Perustan luomisvaihe

Perustan luomisvaiheessa tulee täsmentää muutoksen tarve. Muutosta on helpompi käsitellä, kun ratkaistaan seuraavat kaksi kysymystä.

1. Liittyykö muutostarve

1. organisaatiossa ilmenevään käyttäytymiseen
2. organisaation rakenteeseen tai järjestelmiin
3. organisaation toimintaympäristöön

2. Millä tasolla muutostarve tai ratkaistava ongelma on käsiteltävä

1. koko organisaation tasolla
2. organisaation osien tai ryhmien ja niiden välisten suhteiden tasolla
3. organisaation osan tai ryhmän tasolla
4. organisaation yksittäisten jäsenten tasolla

Muutoksen tarpeen täsmentämisen lisäksi lähtökohta olisi arvioitava kriittisesti. Tulee miettiä, onko muutoksen onnistumiseen tarpeeksi resursseja tai osaamista – kuinka kaukana ollaan tavoitetilasta ja onko se mahdollista saavuttaa nykyisin voimavaroin. Vision innostava voima on myös oleellinen, joten muutosjohdon tulisi muotoilla selkeä visio ja argumentit sen puolesta. Kun vision pilkkoo osiin, saadaan muutokselle konkreettiset tavoitteet. Näiden tavoitteiden tulisi tukea organisaation kokonaisstrategiaa. Mitä paremmin muutokselle asetettuja tavoitteita voidaan mitata, sen parempi. Muutosjohtajien tulee ratkaista muutoksen strategia: toteutetaanko muutos asiantuntijavetoisena vai osallistavana, eli kuinka paljon henkilöstö osallistuu. Asiantuntijoiden johtama muutos on nopea, jolloin keskitytään ydinkysymyksiin, mutta organisaation ulkopuolisilta toimijoilta puuttuu operatiivinen kokemus. Osallistavassa muutoksessa taas on raskaampi ohjaus ja hallinto, mutta suuri etu tulee nopeasta perehtymisestä ja muutoksen käytäntöön viemisestä. Tämän ohella on hyvä tehdä riskianalyysi. Riskien kartoituksen laajuus ja perusteellisuus riippuu muutoksen merkityksellisyydestä. Riskeistä voi tehdä esimerkiksi yksinkertaisen ja selkeän taulukon, josta ilmenee kunkin riskin todennäköisyys, keinot sen pienentämiseksi sekä toimenpiteet riskin realisoituessa. Perustan luomisvaiheen avaintehtävien suorittaminen

hyvin kantaa hedelmää muutoksen seuraaviin vaiheisiin. (Mattila 2007, 137, 139–140, 148–150, 145–147, 151.)

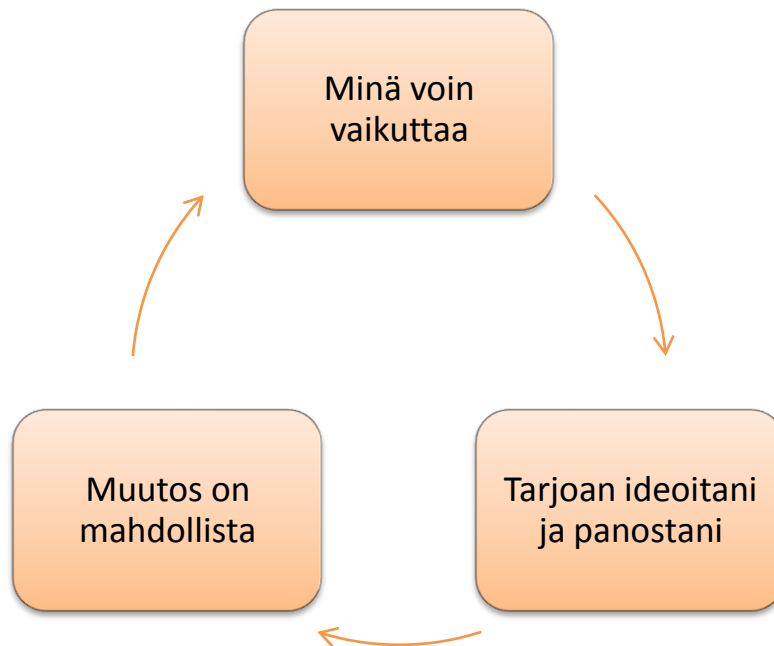
Käynnistystoimet

Käynnistystoimissa tulee luoda muutoksen tueksi koalitio, testata pilottiprojektein ja antaa lähtökäsky. Koalition luominen tarkoittaa vahvan ja aktiivisen liittouman rakentamista keski- ja ylimmässä johdossa. Muutoksen valmisteluun tulisi ottaa tiiviisti mukaan vähintään muutama huippupäätäjä, jotta muutoksella on tukea ja puolestapuhujia heikollakin hetkellä. Koalition rakentamiseen liittyy myös operatiivisen johdon nimeäminen – johtoon tulisi valita toisiaan täydentävää osaamista. Operatiiviset johtajat motivoituvat usein uuden luomisen ja kehittämisen mahdollisuudesta sekä oman urakehityksensä edistämisestä. Vaikka johtajat tulee määritellä selkeästi, täytyy varoa, ettei koalitio isoloidu omaksi ryhmäkseen – on pidettävä huoli siitä, ettei muuta organisaatiota suljeta ulkopuolelle (Mattila 2007, 154, 156–157.)

Pilottiprojektit tähtäävät muutoshankkeen aloittamiseen kevyesti. Niiden tarkoitus on testaus ja harjoittelu, joten virheet ja epävarmuus sallitaan. Tärkeää on määritellä pilotin alku ja loppu, jotta pilotti ei jää elämään omaa elämäänsä ja se säilyttää vakavastiotettavuutensa. Parhaimmat aloituskohteet ovat niitä, joissa tulokset näkyvät vaivattomasti ja laajasti koko organisaatiolle ja jotka edustavat hyvin muutosvisiota. Muutoksen onnistumisen varmistamiseksi johdon kannattaa tehdä kaikkensa pilottiprojektien onnistumiseksi ja muistaa viestiä onnistumisista niin, että sen näkevät ja kuulevat kaikki – alkuvaiheen onnistumiskokemukset motivoivat ja auttavat jaksamaan jatkossa tulevien mahdollisten vaikeiden vaiheiden yli. (Mattila 2007, 158–160.)

Lopulta muutoksesta annetaan virallinen ”lähtökäsky”. Tästä kannattaa tiedottaa suurelle osalle, sillä voi olla, että nyt on ensimmäinen kerta, kun suurin osa henkilöstöstä kuulee virallisesti muutoksen alkamisesta. Ylimmän johdon tulisi olla läsnä, henkilöstölle tulisi tarjota tietoa ja henkilöstöä tulisi innostaa. Se, minkä esimiehet kokevat tärkeäksi, ei välttämättä ole yhtä olennaista henkilöstölle – tämä täytyy pitää mielessä lähtökäskyn sisältöä pohtiessa. Uusi muutos tulee myös nivoa yhteen organisaation historian kanssa jatkuvuuden tunteen luomiseksi (Mattila 2007, 160–161, 163).

Muutoksen käynnistyksen pitäisi siis kasvattaa itseluottamusta organisaatiossa, muutostiimissä sekä yksittäisissä työntekijöissä. Jos tämä onnistuu, se voi johtaa kuviossa 4 nähtävään myönteiseen kierteseen. Myönteisen kierteen idea on, että ihmisten ymmärrettyä muutoksen mahdollisuus he tietävät, että he voivat vaikuttaa – henkilöstö alkaa esittää omia ideoitaan, jotka on aiemmin tukahdutettu (Change management 2007, 90).



KUVIO 4. Myönteinen kierre muutoksessa

Hallittu eteneminen

Etenemisvaiheessa on tärkeää tehdä muutoksesta arkipäivää mahdollisimman monelle. Edellisvaiheen pilottiprojekteista saadun palautteen perusteella muutoshanke laajennetaan sen aiottuun laajuuteen. Muutoksen käynnistyttyä muutoksella on kuitenkin tapana laajentua liikaa. Jos aikataulut eivät pidä, tulee viivästymisiä eikä osatehtäville löydy vetäjiä, on aika priorisoida. (Mattila 2007, 164–165, 182–183.) Yksi haaste muutosjohtamisessa on siis aika. Joskus tulee hoppu, ja se saattaa vaikuttaa siihen, ettei asioita tehdä kunnolla. Usein kiire voi kuitenkin vahvistaa muutosprosessin etenemistä. Jos muutoksella on määräaika, sitä aletaan toteuttaa toden teolla vasta lähellä deadlinea. Jos muutoksen toteuttamista taas siirretään myöhemmäksi, se viestii siitä, että asia on vähemmän tärkeä. Jos muutoksen vaikeutta korostetaan, voi sen toteutuskin muodostua vaikeaksi. (Stenvall & Virtanen 2007, 49–50.)

Muutosjohtajien ja ohjausryhmän on siis tarkasteltava uudestaan muutoksen suuntaa ja painopisteitä ja tehtävä tarvittaessa rajauksia, jotta muutos pysyy aisoissa. Muutos on usein iso projekti, joten sen kokonaisseurannan lisäksi on hyvä pilkkoa se osatavoitteisiin ja seurata niiden toteutumista erikseen tekemällä esimerkiksi tehtäväkortit. Osatavoitteille tai -tehtäville on hyvä nimetä omat vastuuhenkilöt, jotta niihin sitoudutaan paremmin. (Mattila 2007, 172, 182–183.)

Henkilöstö tarvitsee johtajien ja esimiesten läsnäoloa. Johtajilla on normaalin johtamisen lisäksi muutoshankkeeseen liittyviä tapaamisia. Tästä johtuen esimiehestä voi helposti tulla henkilöstölle näkymätön. Henkilöstölle tulisi kuitenkin järjestää aikaa kalenterista, sillä ”Mikään ei olekaan niin tehokas epävarmuuden lietsoja ja huhujen levittäjä kuin organisaation tärkeimmän viestijän lisääntynyt poissaolo.” (Mattila 2007, 184.) Vaikka henkilöstön kielteinen asenne muutosta kohtaan pelottaisi eikä sitä haluaisi kohdata, on kuitenkin parempi antaa työntekijöiden puhua – kriittinenkin keskustelu edesauttaa muutoksen tarpeen ja tavoitteiden ymmärtämisessä. Jotta työntekijöillä olisi helpompi puhua ajatuksistaan, voi virallisten kokousten lisäksi järjestää rennompia keskustelutilaisuuksia. Läsnäolon lisäksi muutoksesta on viestittävä edelleen, vaikka muutos olisi pitkälläkin. Viestit tulee kohdentaa oikein, eikä voi olettaa, että kerran mainittu on samalla opittu – viestejä täytyy toistaa. (Mattila 2007, 185,189.)

Muutoksen edetessä on aiheellista aloittaa henkilöstön kouluttaminen ja perehdyttäminen, jos muutos tarkoittaa esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käyttöönottoa tai edellyttää jollain tapaa uuden oppimista. Henkilöstöllä voi olla huoli oman osaamisen riittämisestä muutoksen edetessä, ja se ilmenee muutosvastarintana. Perehdytyksellä annetaan eväitä osaamisen karttumiseen, kun taas informaatio tukee tietoisuuden syntymistä. Itse tekeminen on kuitenkin tehokkain oppimiskeino, kun totutellaan uuteen tietojärjestelmään tai prosessiin. Jotkut haluavat tutustua koulutusmateriaaliin myös muulloin, kuin juuri sille varatulla ajalla, joten työntekijöille täytyy tarjota mahdollisuuksia oma-aloitteiselle opiskelulle ja kertaamiselle. Tiedon levittäminen ja osaamisen synnyttäminen vähentävät muutosvastarintaa. (Mattila 2007, 171–172.)

Hallittu eteneminen edellyttää myös sääntöjen vahvistamista. Sääntöjä vaaditaan esimerkiksi henkilöstön asemaan ja tiedottamiseen liittyen. Jos säännöt puuttuvat ja henkilöstö toimii halujensa mukaan, arvostus ja luottamus johtoa kohtaan heikkenevät. (Mattila 2007, 167, 170.) Mattila esittää myös, että muutostilanteessa kaivataan erilaisia sääntöjä kuin organisaation normaalitilanteessa. Normaalisti esimiesten odotetaan kunnioittavan asioihin ja prosesseihin liittyviä sääntöjä – joustoa ja poikkeuksia kaivataan henkilöratkaisuihin ja yksilöllisten elämäntilanteiden huomioimiseen. Muutostilanteessa taas odotukset ovat päinvastaiset – elastisuutta kaivataan asioissa, kun taas henkilöiden suhteen tulisi olla ehdottoman tasapuolinen ja johdonmukainen. (Mattila 2007, 168.)

Vaikka palkinnot jaetaan yleensä muutoksen lopussa, olisi hyvä antaa palautetta ja palkintoja muutosjohtajille ja projektin jäsenille jo ennen muutoksen päättymistä. Muutoksen kannatus voimistuu, kun muutos yhdistetään henkilökohtaisiin taloudellisiin etuihin. Rahallinen palkinto ei kuitenkaan ole kaikkein tärkeintä - turvallisuus ja elämänsisältö ovatkin useimmille työn tärkeintä antia. (Mattila 2007, 176–177, 181.)

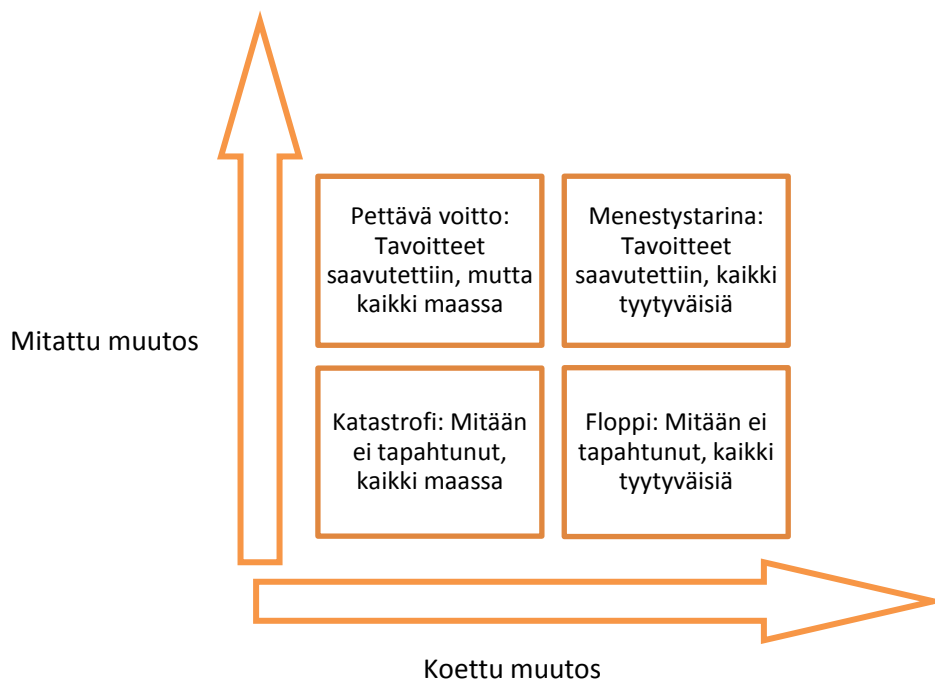
Vakiinnuttaminen

Vakiinnuttamisvaihe on Nadlerin⁸ mukaan muutoksen haastavin vaihe. Tällöin on aika luopua vanhoista toimintamalleista ja ottaa uudet käyttöön. (Viitala 2004, 97.) Vakiinnuttamisvaiheessa muutoksen hyödyt realisoituvat ja muutokseen varattuja resursseja vapautuu muuhun käyttöön (Mattila 2007, 192). Usein muutoskokemuksista saatua käytännön oppia hyödynnetään kuitenkin harvoin – seuranta ja tavoitteiden toteutumisen toteutetaan puutteellisesti tai hyvin ylimalkaisesti tai ei ollenkaan (Murto 2010). Onkin järkevää koota tulokset ja arvioida niitä kriittisesti. Muutoksen aikana syntyneet dokumentit kannattaa arkistoida, sillä ne voivat olla myöhemmin arvokkaita. Ellei jälkipuinnissa tule ilmi merkittäviä ideoita, dokumenttien ja muutoksen jälkitarkastelussa voidaan ainakin oppia muutoksessa tehdyistä virheistä ja vääristä toimintatavoista – näin voidaan vähentää tulevaisuudessa syntyviä tappioita. (Mattila 2007, 199.)

Yksi tapa lähteä liikkeelle muutoksen onnistumisen arvioinnissa on tarkastella muutosta tavoitteiden pohjalta ja henkilöstön kokemana. Kuviossa 5 esiintyy vaakatasossa

⁸ Nadler, D. 1998. *Champions of change*. San Francisco: Jossey-Bass.

henkilöstön kokema muutos ja pystytasossa mitattu muutos. Ihannetilanne on menestystarina: kaikki tavoitteet saavutettiin ja henkilöstö koki muutoksen onnistuneeksi. Pettävässä voitossa taas tavoitteet on saavutettu, mutta työntekijät eivät ole tyytyväisiä. Flopissa henkilöstön mieli on hyvä, mutta tavoitteita ei saavutettu. Katastrofina voidaan pitää sitä, kun mitään ei tapahtunut, ja henkilöstö on maassa. (Mattila 2007, 195.)



KUVIO 5. Muutos arvioituna tavoitteiden pohjalta ja henkilöstön kokemana (Mattila 2007, 195)

Muutoksen onnistumista kannattaa juhlia näyttävästi. Juhlimiseen olisi syytä ottaa mukaan henkilöstö mahdollisimman laajasti sitouttamissyistä, projektiryhmän palkinnot voidaan antaa erikseen. Laajalle ulotettu hyvien tulosten juhlinta paitsi sitouttaa, myös motivoi ja innostaa. Jos muutos on osa isompaa hankekokonaisuutta, tämän voiton juhliminen vahvistaa myös uskoa koko hanketta kohtaan. (Mattila 2007, 196 & 198.)

Muutoksen päätyttyä työntekijöille on etsittävä uusia tehtäviä. Tämä ei suinkaan koske koko henkilöstöä, vaikka muutos saattaa tarjotakin mahdollisuuden tehtäväkiertoon. Uusien tehtävien löytäminen koskee siis lähinnä muutoksen avainhenkilöitä ja vetäjiä. Esimerkiksi uusien muutosten valmistelutehtävät voivat olla sopiva ratkaisu. Usein on kuitenkin järkevää jättää muutama avainhenkilö muutoksen käyttöönoton tukeen ja

perehdytykseen. Etenkin silloin, kun kyseessä on uusi järjestelmä, tarvitaan perehdytystä ja järjestelmissä on varsin usein niiden käyttöönoton alussa ”lastentautien ja häiriöiden aika”. Tällöin on järkevää varautua myös taloudellisesti, jos järjestelmän tavoitetun toimimisen saavuttaminen vaatii korjauksia. Henkilöstölle kannattaa osoittaa kanava palautteelle ja kehitysideoille, jotta järjestelmää voidaan kehittää edelleen. (Mattila 2007, 193, 199–200.)

Muutosprosessi ei tietenkään etene aina rationaalisesti tiettyä kaavaa myötäillen. Muutos voi näyttää usein enemmänkin kaoottiselta kuin selkeältä kokonaisuudelta. Siitä huolimatta edellä mainitut avaintekijät ovat muutosjohtajille hyviä oljenkorsia ja muutoksen suunnittelun ja toteutuksen apuvälineitä – on ”hyödyllistä, että muutoskehittäjät hahmottavat muutoksen tiettyjen perusvaiheiden kautta etenevänä prosessina” (Stenvall & Virtanen 2007, 12).

3.3. OIWAn käyttöönottoprojekti Kansaneläkelaitoksessa⁹

OIWAn käyttöönotto Kelassa oli valtakunnallinen muutos. Tampereen vakuutuspiirissä OIWAn käyttöönottoprojekti perustettiin OIWAn hallitun käyttöönoton suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi. Projektin onnistumisen edellytyksiksi listattiin muun muassa toimihenkilöiden oma aktiivisuus sekä OIWA-ryhmän ja johdon sitoutuminen ja aktiivisuus tuoda omat mielipiteet esille ratkaisuja tehdessä. Koulutuksen järjestäminen, aktiivinen ja täsmällinen viestiminen sekä mahdollisimman hyvä työtilanne ennen käyttöönottoa ja sen aikana löytyivät myös listalta. Onnistumisen seurannasta oli oma projektinsa, jota ei tässä opinnäytteessä esitellä sen tarkemmin.

Käyttöönottoprojektin mukaisesti Tampereen vakuutuspiirissä perustettiin OIWA-ryhmä, jonka jäsenten tehtävänä oli suunnitella vakuutuspiirin OIWA koulutus, kouluttaa käyttäjiä ja toimia tukena käyttöönottovaiheessa. Tiedotuksesta ja viestinnästä oli projektisuunnitelman yhteyteen tehty oma suunnitelmansa, johon oli eritelty toimenpiteet keväästä 2010 syksyyn 2011 saakka. Nämä suunnitelmat muuttuivat jonkin verran muutoksen edetessä, sillä OIWA piti alun perin ottaa käyttöön jo vuonna 2010. Joulukuussa 2010 tehdyissä testauksissa ilmeni vielä joitakin ongelmia, joiden vuoksi

⁹ Tämän kappaleen lähteenä on käytetty Kelan yhteyshenkilön Ritva Hietalan kanssa käytyjä keskusteluja ja hänen antamaansa, Kelan sisäistä materiaalia.

lopullinen, OIWAn koko maan käyttöönotto siirrettiin marraskuulle 2011.

Käyttöönottoprojektissa puhuttiin myös työvuorosuunnittelusta, jossa esimiehet OIWA-vastaavan kanssa suunnittelevat uudet työvuorosuunnittelun projektit ja malliavaimet. Projektiin kuului myös siirtymävaiheen suunnitelma, jossa käsiteltiin siirtymävaiheen työjärjestelyjä, keskeneräisten töiden hoitamista sekä SAHAN ja OIWAn yhteiskäyttöä. Tämän tarkoituksen oli turvata perustehtävän mahdollisimman tehokas hoitaminen muutostilanteen aikana. Käyttöönottoprojektin koulutussuunnitelmassa käytiin koulutuksia läpi valtakunnan ja vakuutuspiirin tasolla. Valtakunnallisella tasolla suunniteltiin koulutukset ja huolehdittiin vakuutuspiirien kouluttajien koulutuksista. Aiemmin puhutut vakuutuspiirien OIWA-ryhmät taas olivat vastuussa vakuutuspiirin henkilöstön kouluttamisesta. Suunnitelma sisälsi maininnat eri koulutuksista, aikataulut lähinnä luokahuonekoulutukseen liittyen sekä resurssitarvearviot. Tampereen vakuutuspiirissä työntekijät kävivät verkossa OIWA-peruskurssin ja – jatkokurssin. Jatkokurssi oli ohjelmassa keväällä 2011. Päivän mittainen luokahuonekoulutus työntekijöille järjestettiin juuri ennen käyttöönottoa loka-marraskuussa 2011.

Tuki, seuranta, valvonta ja raportointi olivat myös osa käyttöönottoprojektia. Käyttäjät saivat tukea OIWA-ryhmältä, mutta muuten seuranta, valvonta ja raportointi olivat esimiesten ja OIWA-vastaavan vastuulla. Raportointi tehtiin johtoryhmälle ja aluekeskukseen. Projektiin kuului myös riskien kartoitus ja niihin varautuminen vakuutuspiiritasolla. Riskeinä olivat muun muassa asiakaspalvelun ja ratkaisutoiminnan ruuhkautuminen ja asiakaspalvelun laadun heikentyminen, henkilöstön heikko sitoutuminen ja poissaolot sekä työvuorosuunnittelun ja resurssien kohdentamisen epäonnistuminen. Ainutkaan riskeistä ei realisoitunut.



KUVIO 6. Prosessikaavio käyttöönottoprojektista ja siihen sisältyvistä suunnitelmista

4. PROJEKTIOHTAMISEN NÄKÖKULMA MUUTOKSEEN

Projektitoimintaan sanotaan usein vaikuttavan kolme tekijää – aika, resurssit ja tavoitteet. Tämä luonnehdinta jättää projektitoiminnan kuvailun melko yleiselle tasolle. Kolmen edellä mainitun lisäksi projektin johtamisen onnistumiseen ja sitä kautta myös itse projektin onnistumiseen vaikuttavat hyvin paljon tilanne- ja olosuhdetekijät. Vaikka esimiehet olisivat esimerkiksi osaamiseltaan ja persoonaltaan samanlaisia, ei johtamisen onnistuminen tai epäonnistuminen ole taattua näissä tapauksissa, jos olosuhteet ovat erilaiset. Projektin johtaminen on siis melko kontekstisidonnaista, mutta se ei tarkoita sitä, etteikö yleisen asioiden hallinnan ja ihmisten johtamisen periaatteiden osaamisella olisi suuri merkitys projektin onnistumisessa. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 40–41, 52.)

Projektijohtamisella ja muutosjohtamisella on eroja. Projektijohtamisen menetelmiä käytetään usein muutosaloitteiden organisointiin ja toteutukseen (Green 2007, 159). Projektijohtaminen on resurssien johtamista, jonka tavoitteena on saavuttaa asetetut aika-, budjetti- ja laatutavoitteet. Muutosjohtaminen on enemmänkin yksilöiden, tiimien ja organisaatioiden johtamista. Greenin mukaan projektijohtaminen keskittyy usein teknisiin asioihin kun taas muutosjohtaminen kiinnittää enemmän huomiota psykologisiin näkökohtiin organisaation siirtyessä vaiheesta toiseen. Muutosvastarinnan käsittelyn voidaan esimerkiksi katsoa kuuluvan muutosjohtamisen vastuualueelle. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö hyvässä projektijohtamisessa käytetä kommunikointitaitoja eikä keskityä ihmisiin, mutta se ei ole päällimmäinen tarkoitus. Projektijohtamisessa urakan voidaan ajatella päättyvän siihen, kun esimerkiksi uusi tietojärjestelmä on asennettu onnistuneesti ja henkilöstö on opetettu käyttämään sitä. Muutosjohtamisen näkökulmasta taas prosessi voi jatkua tietojärjestelmän asentamisen ja henkilöstön perehdyttämisen jälkeen esimerkiksi uuden organisaatiokulttuurin luomisena – muutosjohtamisessa sulautetaan muutos organisaatioon. (Green 2007, 159.)

Vaikka projekti- ja muutosjohtaminen eroavat toisistaan, on niissä paljon samaa. Molemmissa täytyy miettiä muun muassa tavoitteita ja niiden mittaamista sekä riskejä. Projektipäälliköllä ja muutosjohtajalla on molemmilla suuri vastuu. Projekti- ja muutosjohtamisen menetelmiä käytetään rinta rinnan projektissa kuin projektissa.

Muutosjohtaminen markkinoi visiota ja projektijohtamisen keinoilla tästä visiosta tehdään todellisuutta

Vaikka Green totesi, että projektijohtamisessa ihminen ei ole keskiössä, Paasivaara ym. esittävät, että ihmisten huomioiminen on olennaisen tärkeää - kehittäminen on ihmistyötä, ja tämä on otettava huomioon myös projektin ohjauksessa. Kuviossa 6 esitetäänkin kuusi tärkeää kulmakiveä projektinohjaukseen. Niissä keskitytään työntekijöiden huomioimiseen, sillä muutosta toteutetaan ja asioita johdetaan ihmisten kautta. (Paasivaara ym. 2011, 110.)



KUVIO 7. Kuusi kulmakiveä projektinohjaukseen

Vuorovaikutus ja avoin keskustelu ovat projektin ohjauksen tärkeimpiä työkaluja. Avoin keskustelu on edellytys sellaisen organisaatiokulttuurin luomisessa, jossa jokainen projektiin liittyvä henkilö tietää riittävästi projektin sisällöstä ja sen etenemisestä ja jakaa tietoa eteenpäin keskustelemalla tai hyödyntämällä tiedon luomiseen annettuja välineitä, kuten projektitietokantaa. Kun projektiryhmän jäsenillä ja mahdollisesti myös muilla osallisilla on pääsy tietokantaan, tieto siirtyy tehokkaasti organisaatiossa ihmiseltä toiselle. (Paasivaara ym. 2011, 110–111.)

Tärkeää on huolehtia myös työntekijöiden hyvinvoinnista, sillä projektissa työskentelevät tyytyväiset työntekijät edistävät projektin onnistumista. Samoin eettistä kohtelua tulee miettiä – kaikkia projektissa työskenteleviä henkilöitä tulisi kohdella samantarvoisina ja kaikille pitäisi turvata mahdollisuus kehittyä. (Paasivaara ym. 2011, 112–113.)

Lähes aina projektissa on mukana useita henkilöitä, monesti isompi ryhmä. Ryhmädynamiikassa on kysymys ryhmän jäsenten rooleista sekä jäsenten keskinäisistä suhteista sekä tilasta, jossa ryhmä on. Ryhmän toimiessa hyvin se on itseohjautuva – kollektiivinen vastuu ohjaa toimintaa ja tavoitteisiin sitoudutaan yhteisesti. Tällöin projektin johtajan tehtävänä on enemmänkin ohjata ryhmiä itsenäiseen työhön. Projektikulttuuriin panostaminen edistää projektin onnistumista paremmin kuin projektitiimin jäsenten pitkät työpäivät, mikä monesti unohtuu projektin tavoitteisiin pyrkiessä. Hyvää projektikulttuuria on muun muassa innovointiin ja työskentelyyn inspiroiva ilmapiiri. Projektikulttuurin luominen edellyttää projektipäällikön toimintaa – se lähtee tämän omista arvoista, asenteista ja toimintatavoista. Luottamus on myös erittäin oleellista projektin onnistumisen kannalta, joten projektipäällikön on panostettava sen syntymiseen projektin alkuvaiheessa todella paljon – jollei luottamusta ole olemassa projektin käynnistyessä, aikaa saattaa tuhlaantua konflikteihin ja väärinkäsityksiin ja projektiin liittyviä tehtäviä ei hoideta niin tehokkaasti kuin pystyttäisi. (Paasivaara ym. 2011, 113–117.)

Johtajan tulee laittaa itsensä likoon myös innostaessaan henkilöstöä – innostaminen on enemmän kuin motivointi, ja se onnistuu, jos johtajalla on aito halu saada tiimin jäsenet omaehtoiseen ja myönteisiä kokemuksia sisältävään toimintaan. Johtajan täytyy osoittaa innostusta asioiden suhteen. Vaikka hän onnistuisikin innostamaan ryhmän, ei innostus ole pinnassa koko ajan – innostuneisuus on ikään kuin aaltoliikettä. Innostuneisuutta tulee silti korostaa ja tukea jatkuvasti – esimiehen tehtävänä on luoda innostuneisuuden toimintakulttuuri. (Paasivaara ym. 2011, 118–120.)

Johtajan tulisi muistaa myös hyödyntää jo olemassa olevia verkostoja projekteja suunnitellessa ja toteuttaessa. Verkostojen avulla projektilla on yhteyksiä moneen suuntaan, joten ne mahdollistavat tehokkaan tiedottamisen. Mahdollisuuksien mukaan projektissa tulisi luoda myös uusia verkostoja, joissa molemmat osapuolet hyötyvät. Verkostojen johtaminen ei sinänsä eroa ihmisten johtamisesta projekteissa, sillä niissä molemmissa toiminta on vuorovaikutteista, erilaisten intressien yhteensovittamista sekä kollektiivista osallistumista. (Paasivaara ym. 2011, 121, 123.)

5. SISÄINEN VIESTINTÄ MUUTOSPROSESSIN TUKENA

Tänä päivänä esimiehen viestintätaitojen merkitys on hyvin suuri. Johtajien tulisi osata hoitaa kaikenlaista viestintää ja viestinnän on oltava nopeaa, tarkkaa ja tehokasta (Viitala 2004, 99). Etenkin muutostilanteessa viestinnällä on kriittinen merkitys toiminnan jatkuvuuden ja menestymisen kannalta (Stenvall & Virtanen 2007, 61). Vaikka viestinnällä on suuri rooli muutoksessa, sen teoriaosuus tässä opinnäytteessä ei ole kovin laaja, sillä Sanna Tyyskä (2012) on perehtynyt aiheeseen enemmän opinnäytetyössään Sisäisen viestinnän rooli muutostilanteessa: case: Kansaneläkelaitos. Tyyskän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee lähinnä sisäistä viestintää ja opinnäytteen empiirisen osuuden eli kyselytutkimuksen tarkoituksena on selvittää asiakaspalvelijoiden kokemuksia OIWA-hallintajärjestelmän käyttöönoton sisäisestä viestinnästä. Kysely toteutettiin kahdessa Kelan toimipisteessä, Helsingissä ja Lahdessa. Koska tässä opinnäytteessä käsitellään henkilöstön kokemuksia, muutosviestinnässä keskitytään sisäiseen viestintään ja siitäkin käsitellään lähinnä perusteet.

Sisäinen viestintä on vuorovaikutusta yrityksen tai organisaation sisällä. Sisäinen viestintä on tiedonkulkua, jonka tarkoitus muutostilanteessa on kertoa henkilöstölle muutokseen johtaneista syistä, sen toteutuksesta ja vaikutuksista. Sisäinen viestintä on myös tärkeä sitouttamisen keino. (Österberg 2005, 162). Viestinnän voi ajatella koostuvan yksinkertaisuudessaan kolmesta osasta: ensin on oltava idea siitä, mitä viestitään. Sen jälkeen tarvitaan jokin kanava tämän idean eli viestin välittämiseksi, mikä työyhteisöviestinnässä voi olla esimerkiksi tiedote tai sähköpostiviesti. Osa viestintää on myös sen tulkinta eli mielikuva, joka viestin vastaanottajalle syntyy. (Stenvall & Virtanen 2007, 62.) Vaikka viestintä on periaatteessa näiden kolmen tekijän summa, ei pelkkä tiedon eteenpäin lähettäminen riitä, vaan tieto tulee jäsentää ja muokata ymmärrettävään muotoon (Aro 2002, 64).

Muutostilanteessa ihmisissä herää uteliaisuus uutta kohtaan. Uteliaisuuden tyydyttämisen lisäksi henkilöstö tarvitsee muutostilanteessa tietoa, jotta pystyisi ohjaamaan omaa toimintaansa. Jotta henkilöstö sisäistäisi muutoksen, vaatii se viestinnältä paljon enemmän kuin esimerkiksi intranettiin kirjoitetun tiedotteen tai muutoksen alkamisen julistuksen aamupalaverissa. (Österberg 2005, 167.) Niinpä

virallista tietoa tulisi olla saatavilla mahdollisimman paljon mahdollisimman vaivattomasti. Tärkeitä viestejä on toistettava useaan otteeseen eri viestintäkanavassa (Österberg 2005, 167; Aro 2002, 75). Ihminen voi sulattaa yhdellä kertaa vain pari viestikokonaisuutta, joten viestintää tulisi ennemminkin pilkkoa ja annostella, kuin tiedottaa kaikkea kerralla (Mattila 2007, 188; Aro 2002, 69). Jos mitään tiedotettavaa ei ole, siitäkin on tärkeää kertoa perustellen, vedoten esimerkiksi sopimukseen tai lakiin (Aro 2002, 75; Arikoski & Sallinen 2007, 91; Stenvall & Virtanen 2007, 64).

Muutosviestinnän kanavina voi käyttää esimerkiksi verkkoviestintää, johon kuuluu sähköpostiviestinnän lisäksi jo aiemmin mainittu intranet. Henkilöstölehti on henkilöstölle tärkeä, joten muutoksesta on hyvä kirjoittaa myös siihen. Muutoksesta täytyy viestiä myös kasvokkain, joten siitä kannattaa kertoa palavereissa ja järjestää muutoksesta oma tiedotustilaisuus. Johdon tulee ottaa muutos puheeksi myös työn arjessa, virallisten tiedotustilaisuuksien ulkopuolella – säännöllinen, työnjohdollinen vuorovaikutus henkilöstön ja johdon välillä on yksi oleellinen muutosviestintäkanava (Stenvall & Virtanen 2007, 67). Viestinnässä tulisi välttää vaikeasti ymmärrettäviä, mahdollisesti vain johdon tai asiantuntijoiden käyttämiä ilmaisuja. Viestinnässä tulisi käyttää henkilöstön kieltä väärinymmärrysten ehkäisemiseksi ja lisätäkseen vaikutelmaa samalla viivalla olemisesta (Mattila 2007, 189). Kielellisen sisällön ohessa on oleellista kiinnittää huomiota nonverbaaliseen viestintään. Johdon käyttämät eleet ja esiintyminen voivat vaikuttaa siihen, kuinka henkilöstö suhtautuu muutokseen (Aro 2002, 76).

Kun viestintä koetaan huonoksi, se johtuu yleensä myöhäisestä aloituksesta. Vaikka virallisista kanavista ei olisi tullut muutokseen liittyvää viestintää, huhupuheet ovat varmasti levinneet. Jos huhuviestintä on ehtinyt levitä laajalle, ei virallinen tieto kykene aitoon kilpailuun huhupuheiden kanssa. (Mattila 2007, 186–187.) Jos taas käy ilmi, että osa on saanut tietoa ja osa ei, katoaa luottamus viestintään (Österberg 2005, 163). Oppimista tukevaan avoimeen kulttuuriin kuuluu asioiden kertominen peittelemättä. Muutoksen toteutuksen ohella viestinnällä rakennetaan kulttuuria, joten kokemukset siitä, kuinka avoimesti toimitaan ja kuinka henkilöstölle tärkeät asiat huomioidaan, kantavat organisaatiossa pitkälle muutoksen jälkeiseen arkeen. (Stenvall & Virtanen 2007, 65.) Ideaali tapa viestiä perustuukin dialogiseen toimintamalliin – viestintä on kaksisuuntaista, ja sen avulla luodaan muutokselle merkityksiä yhdessä koko organisaation voimin (Stenvall & Virtanen 2007, 63).

6. KÄYTETTÄVYYS

”Käytettävyys on menetelmä- ja teoriakenttä, jonka kautta käyttäjän ja laitteen yhteistoimintaa pyritään saamaan tehokkaammaksi ja käyttäjän kannalta miellyttävämmäksi” (Sinkkonen, Kuoppala, Parkkinen, Vastamäki 2006, 17). Kansainvälinen standardointijärjestö ISO taas määrittelee käytettävyyden olevan tehokkuutta, helppokäyttöisyyttä sekä tuotteen tarkoituksenmukaisuutta (Oulasvirta 2011, 103). ISO9241-standardin mukaan käytettävyydessä tulee ottaa huomioon käyttäjä, tämän tehtävät, työvälineet sekä ympäristö, jossa käyttäjä toimii (Kuutti 2003, 15). Tekniikkaa kehitetään helpottamaan inhimillisiä toimintoja, joten käyttäjä ja hänen toiminnalliset tavoitteet ovat tekniikan kehittämisen perusta (Oulasvirta 2011, 45). Käytettävyyden voidaan kuvata olevan ihmisen ja koneen vuorovaikutusta. Kun puhutaan tietoteknisten tuotteiden käytettävyydestä, englanninkielisinä termeinä käytetään *usability* lisäksi *HCI*:tä tai *CHI*:tä (Human-Computer Interaction tai Computer-Human Interaction). (Kuutti 2003, 13.)

Käyttäjäksi mielletään usein se henkilö, joka koneen äärellä istuu ja konetta käyttää. USTM-menetelmän pohjalta kehitetty CUSTOM¹⁰ määrittelee koneen käyttäjiksi muitakin kuin ”koneen vieressä istuvan tyypin” – CUSTOM jakaa käyttäjät neljään ryhmään.

- 1) Ensisijaiset eli primäärikäyttäjät ovat itse järjestelmän käyttäjiä ja toimivat sen kanssa. OIWAn tapauksessa primäärikäyttäjät ovat Kelan työntekijät eli esimerkiksi palveluneuvojat ja etuuskäsittelijät.
- 2) Toissijaiset eli sekundäärikäyttäjät eivät käytä järjestelmää, vaan ovat usein tekemisissä tuotteen primäärikäyttäjän kanssa. Sekundäärikäyttäjät kommunikoivat järjestelmän kanssa antamalla sinne syötteen ja saamalla palautteen. OIWAn sekundäärikäyttäjät ovat näin ollen esimerkiksi toimistoon asioimaan tulleet asiakkaat tai hakemuksen jättäneet ja päätökseen saavat asiakkaat.

¹⁰ USTM (User Skills and Task Match) on sosio-tekniinen malli, joka on kiinnostunut teknisistä ja sosiaalisista suunnittelun vaikutuksista. USTM on luotu helpottamaan suunnitteluryhmiä ymmärtämään ja dokumentoimaan käyttäjän vaatimuksia. CUSTOM on USTM:stä mukailtu kevyempi menetelmä. (Kuutti 2003, 124.)

- 3) Kolmansia osallisia eli tertiäärikäyttäjiä ovat ne tahot, joihin järjestelmä vaikuttaa, vaikka he eivät kuulukaan kahteen ensimmäiseen ryhmään. OIWAn tapauksessa tertiäärikäyttäjiä voisivat olla esimerkiksi Kelan toimintaa valvovat eduskunnan valitsevat valtuutetut tai muut viranomaiset.
- 4) Järjestelmän toiminnan mahdollistavat tahot muodostavat neljännen käyttäjäryhmän. Tämän ryhmän jäseniä ovat esimerkiksi järjestelmän luoja, kehittäjä ja ylläpitäjä. (Kuutti 2003, 118–119, 124–125.)

Tuotteen käytettävyys voidaan usein saavuttaa tuotteen toteutusprosessiin yhdistetyllä käyttäjäkeskeisellä suunnittelulla (Oulasvirta 2011, 62). Tuotteita tehdessä tulisi siis ymmärtää käyttäjiä – mitä käyttäjät tekevät tuotteella, miten he tuotetta käyttävät ja mitkä ovat mahdollisia virhetilanteita. Tästä syystä tuotekehitysprojekteissa tulisi seurata käyttäjien toimintaa. (Sinkkonen ym. 2006, 29.) Vaikka näin onkin, käyttäjää ei aina uusien teknisten ratkaisujen kehittämisessä huomioida (Oulasvirta 2011, 45).

Tanskalainen Jakob Nielsen on määritellyt käytettävyyden osiksi seuraavat tekijät

- 1) opittavuus
- 2) tehokkuus
- 3) muistettavuus
- 4) virheiden välttäminen ja niistä palautuminen
- 5) tyytyväisyys. (Oulasvirta 2011, 103.)

Opittavuus on usein mukana myös käytettävyyden määritelmässä. ISO 9241–10 –standardin mukaan ”vuorovaikutus tuotteen ja ihmisen kanssa on silloin sopivaa oppimiseen, kun se tukee ja opastaa käyttäjää järjestelmän oppimisessa” (Sinkkonen ym. 2006, 227). Kun tuote on helppokäyttöinen, opiskeluun ja tuotteen tehottomaan käyttöön syntyvissä kustannuksissa säästetään. Kun tuotteen käyttö on opittavissa, säästetään sen käyttäjät turhautumiselta. Kuutti väittää, että vaikka ohjelmasta tietäisi vain perustoiminnot, tulisi ohjelman käytön olla aloittelijallekin helppoa (Kuutti 2003, 60). Myös tunteilla on vaikutusta käytettävyyteen. Negatiivisten uskomusten ja tunteiden on havaittu heikentävän käyttäjän kärsivällisyyttä tuotteen ongelmien kanssa. Positiiviset tunteet tuotetta kohtaan puolestaan luovat sinnikkyyttä yrittää uudelleen vastoinikäymisten kohdatessa. (Sinkkonen ym. 2006, 227, 248.)

7. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

7.1. Tutkimusmenetelmä

Opinnäytteen tutkimusstrategiana on survey-tutkimus, jossa tiedonkeruu tehdään strukturoidussa muodossa tietystä ihmisjoukosta (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 134). Tutkimusmenetelmänä käytetään sähköistä kyselyä, joka täytetään verkkosivulla olevaan lomakkeeseen. Kyseessä on siis kvantitatiivinen tutkimus, jonka keskeisiä piirteitä ovat esimerkiksi havaintoaineiston soveltuvuus numeeriseen mittaamiseen, usein tarkatkin otantasuunnitelmat ja havaintoaineistosta tehtyyn tilastolliseen analyysiin pohjautuvat päätelmät (Hirsjärvi ym. 2009, 140).

Kysely on tutkimusmenetelmänä tehokas, sillä se ei vie hirveästi aikaa ja sillä saadaan melko vaivattomasti tietoa isoistakin joukoista (Hirsjärvi ym. 2009, 195). Lomake täytyy kuitenkin suunnitella huolellisesti, ja sitä täytyy arvioida ja muokata jatkuvasti. Hyvin tehdyllä lomakkeella kerätty aineisto pystytään analysoimaan nopeasti tietokoneella. Analysointi vaatii kuitenkin enemmän työtä, jos mukana on laadullista aineistoa luovia avoimia kysymyksiä. (Vanhala 2005, 1, 4.)

Kyselytutkimuksilla on kuitenkin myös heikkouksia. Vastaajat eivät välttämättä vastaa lomakkeeseen huolella, vaan rehellisyyteen panostamisen sijaan he saattavat suorittaa vastaamisen mahdollisimman nopeasti ja epätarkasti ja näin kyselytutkimuksen tulokset jäävät pinnallisiksi. Vastausvaihtoehdot eivät välttämättä ole täysin osuvia vastaajien näkökulmasta, mikä taas saattaa tuottaa väärinymmärryksiä. Joissain tapauksissa kato eli vastaamattomuus voi olla odottamattoman suuri. Onnistuneen lomakkeen tekeminen vie myös aikaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

7.2. Kyselylomake ja kyselyn toteutus

Kyselylomake (liite 1) tehtiin huolellisesti sen kysymyksiä ja rakennetta kriittisesti arvioiden. Kyselylomakkeen luki läpi neljä Kelan edustajaa sekä opinnäyteohjaaja, joiden esittämien kehitysehdotusten perusteella kyselylomake saavutti lopullisen

muotonsa. Myös opinnäytetyön tekijän kokemus Kelan palveluneuvojana toimimisesta on voinut olla hyödyksi kysymyslomaketta tehdessä.

Kyselylomakkeen kysymykset rakentuivat teoriaan perehtymisen lomassa. Ennen oman lomakkeen tekemistä olisikin suotavaa tutustua aiemmin tehtyihin, valmiisiin lomakkeisiin ja niiden kysymyksiin (Vanhala 2005, 1). Ideoita kysymyksiin tulikin teorian lisäksi muista muutosta käsittelevistä opinnäytetöistä sekä pro gradu – tutkimuksista.

Kyselylomake lähetettiin kaikille Kelan Tampereen, Hervannan ja Linnainmaan toimistojen palveluneuvojille ja etuuskäsittelijöille, jotka ovat kokeneet muutoksen SAHAsta OIWAan, eli kyseessä on kokonaistutkimus. Kyselyyn osallistuivat myös vuoden 2013 alussa lakkautetun Linnainmaan toimiston palveluneuvojat ja etuuskäsittelijät, jotka olivat töissä OIWA-muutoksen aikana.

Kysely koostui yhteensä 44 kysymyksestä, joista 32 kysymystä oli Likert-asteikkoon perustuvia kysymyksiä, joiden vastausvaihtoehtoina oli 5-asteikkoisella akselilla täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, ei samaa eikä eri mieltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Vastaajilla oli myös mahdollista tarkentaa vastaustaan jokaisen kysymyksen yhteyteen liitettyyn avoimeen kenttään. Kyselyyn laitettiin yksi pudotusvalikko kysymys, jossa haluttiin tietää vastaajan antama arvosana järjestelmälle 1-10. Kyselyssä oli myös kuusi avointa kysymystä. Näiden avointen kysymysten tehtävänä ei ole todentaa väittämiä – niiden tarkoitus on löytää tai paljastaa tosiasioita, kuten kvalitatiivisissa tutkimuksissa yleensä (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Vastaajan henkilötietoja tiedusteltiin viitenä monivalintakysymyksenä.

Kysely jaettiin viiteen osaan. Ensimmäinen osa käsitteli muutosviestintää, toisen osa keskittyi aikaan ja resursseihin, kolmannessa osassa tiedusteltiin koulutuksen ja muutoksen onnistumisesta, neljäs osa oli käytettävyydestä ja kyselyn lopussa olivat vastaajien demografisia tietoja keräävät kysymykset. Tällä pyrittiin välttämään vastaajien mahdollista negatiivista suhtautumista kyselyyn ja sijoittamaan vähemmän kiinnostavat kysymykset kyselyn loppuun.

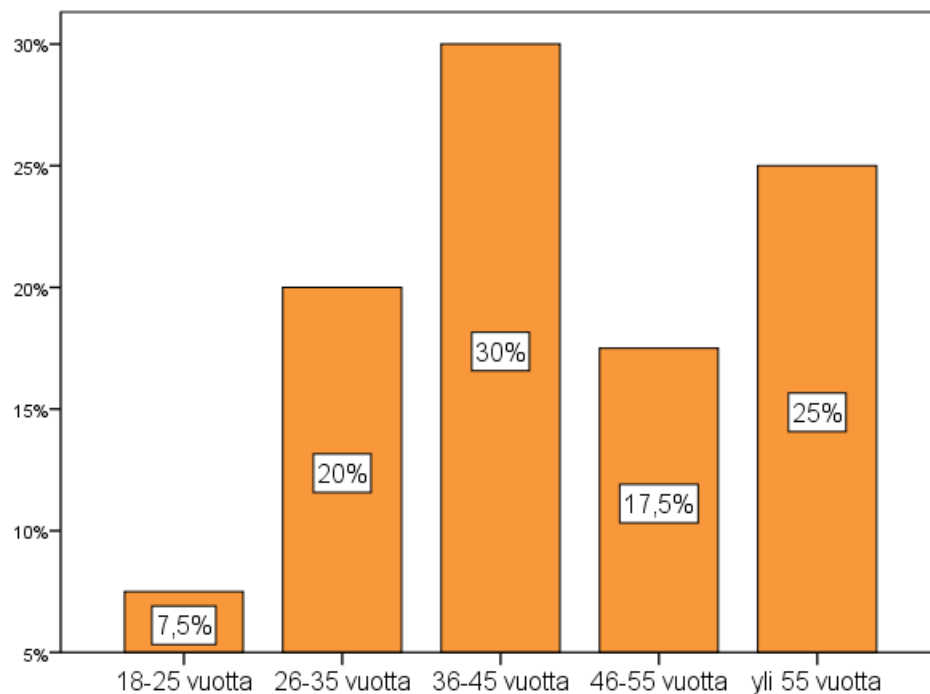
Kysely lähetettiin sähköisenä linkkinä saatteen (liite 2) kanssa 71 toimihenkilölle 21.1.2013. Toimihenkilöiden määrä saatiin laskemalla yhteen ne luokkahuonekoulutuksiin osallistuneet työntekijät, jotka ovat vielä töissä Kelan Tampereen, Hervannan ja Linnainmaan toimistoissa ja jotka käyttävät OIWAA työssään. Toimihenkilöistä rajattiin pois esimiehet, OIWA-ryhmä, perintäyksikkö sekä skannausryhmä. Vastausaikaa annettiin 31.1.2013 saakka. Kyselystä lähetettiin muistutusviesti 28.1.2013, jolloin vastausprosentti oli 35 %. Lopulliseksi vastausprosentiksi muodostui 56 %.

8. TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset jaettiin kyselylomakkeen mukaisesti viiteen osioon. Vastaajien demografiset tiedot käsitellään kuitenkin ensimmäisenä. Tutkimustuloksia esitellään prosentuaalisesti frekvenssijakaumin, ristiintaulukoinnein ja korrelaatioin. Kaikki ristiintaulukoinneissa esitetyt tulokset eivät ole tilastollisesti merkittäviä, eli esiintyvät riippuvuudet voivat olla näennäisiä tai johtua satunnaisuudesta otoksessa. Näin ollen niitä ei voida suoraan olettaa esiintyvän koko perusjoukossa. Oleelliset tulokset koottiin tekstin yhteyteen ja kaikki frekvenssitaulukot on kerätty opinnäytteen liitteisiin (liite 3).

Vastaajien demografiset tiedot

Taulukosta 1 nähdään, että vastaajista suurin osa eli 30 % oli iältään 36–45 vuotta. Joka neljäs vastaaja oli yli 55 vuotta. Nuoria eli 18–25 –vuotiaita vastanneista oli kolme kappaletta eli kaikkiaan 7,5 % vastaajista.



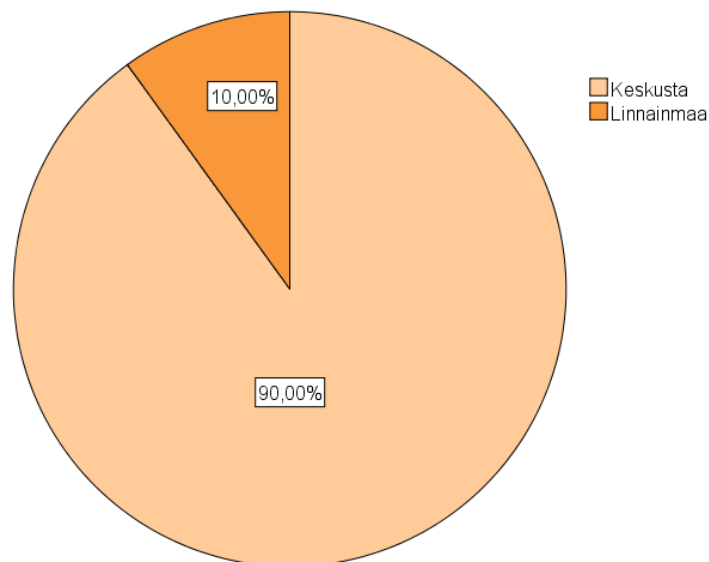
TAULUKKO 1. Vastaajien ikä

Taulukossa 2 on vastaajien työtehtäväjakauma. Selvästi suurin osa vastaajista tekee työkseen ratkaisutyötä, sillä 70 % vastaajista ilmoitti pääasiallisesti työtehtäväkseen etuuskäsittelyn. Palveluneuvoja vastaajista oli 27,5 % ja yksi vastaaja kertoi tekevänsä molempia.

TAULUKKO 2. Pääasiallinen työtehtävä

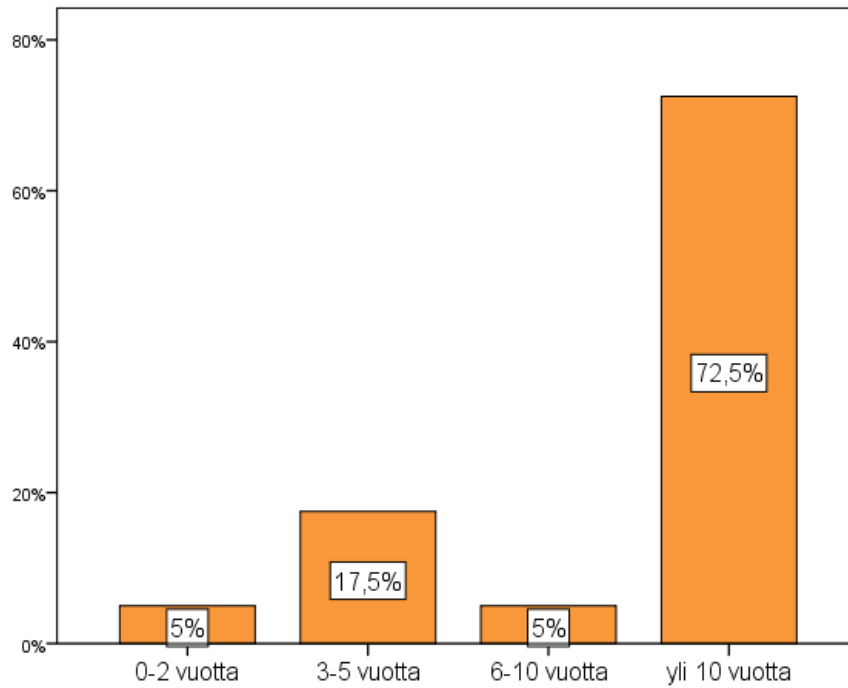
	Frekvenssi	Prosentit
Palveluneuvonta	11	27,5
Etuuskäsittely	28	70,0
Molemmat	1	2,5
Yhteensä	40	100,0

Kuviosta 8 selviää, että OIWA-muutoksen aikaan eli marraskuussa 2011 vastaajista 90 % teki töitä pääasiassa keskustan toimistossa. Joka kymmenes vastaaja toimi tällöin Linnainmaan toimistossa. Kukaan vastaajista ei edusta Hervannan toimiston henkilöstöä.



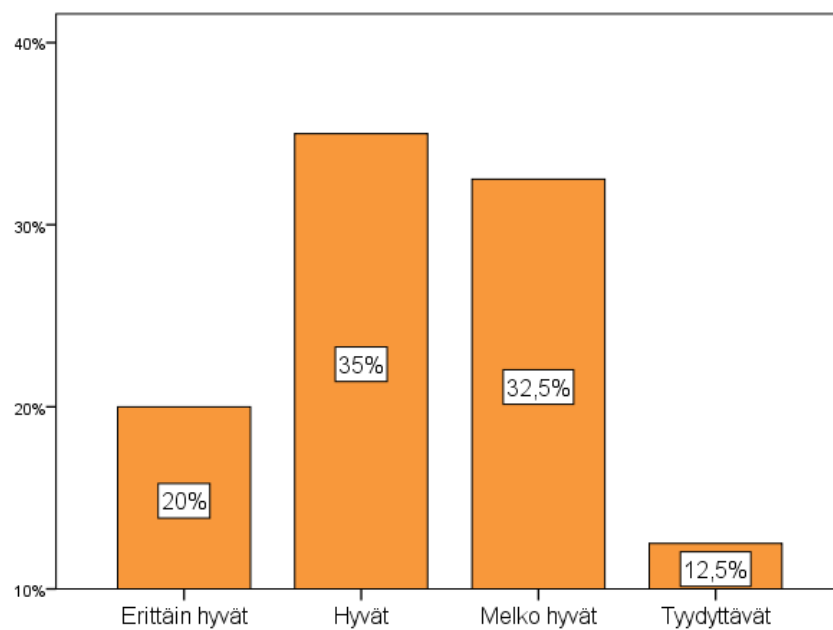
KUVIO 8. Pääasiallinen toimisto

Vastaajien työvuodet Kelan palveluksessa selviää taulukosta 3. Alle kolmasosa eli 27,5 % vastaajista on työskennellyt Kelassa 10 vuotta tai alle. Loput vastaajista eli 72,5 % on työskennellyt Kelassa yli kymmenen vuotta, eli ainakin tällä joukolla on useiden vuosien kokemus SAHA-järjestelmän käytöstä.



TAULUKKO 3. Vastaajien työvuodet Kelan palveluksessa

Taulukosta 4 nähdään, että yli puolet vastaajista piti atk-taitojaan hyvinä tai erittäin hyvinä. Melko hyvänä atk-taitojaan piti lähes kolmasosa vastanneista, ja tyydyttäväksi omat atk-taitonsa koki 12,5 % vastaajista. Kukaan ei kokenut atk-taitojaan välttäviksi. Hyväksi koetuilla atk-taidoilla voi olla yhteys muutosvastarinnan vähäisyyteen, kun muutoksessa oli kyse uuden tietojärjestelmän käyttöönotosta.



TAULUKKO 4. Vastaajien kokemus atk-taidoistaan

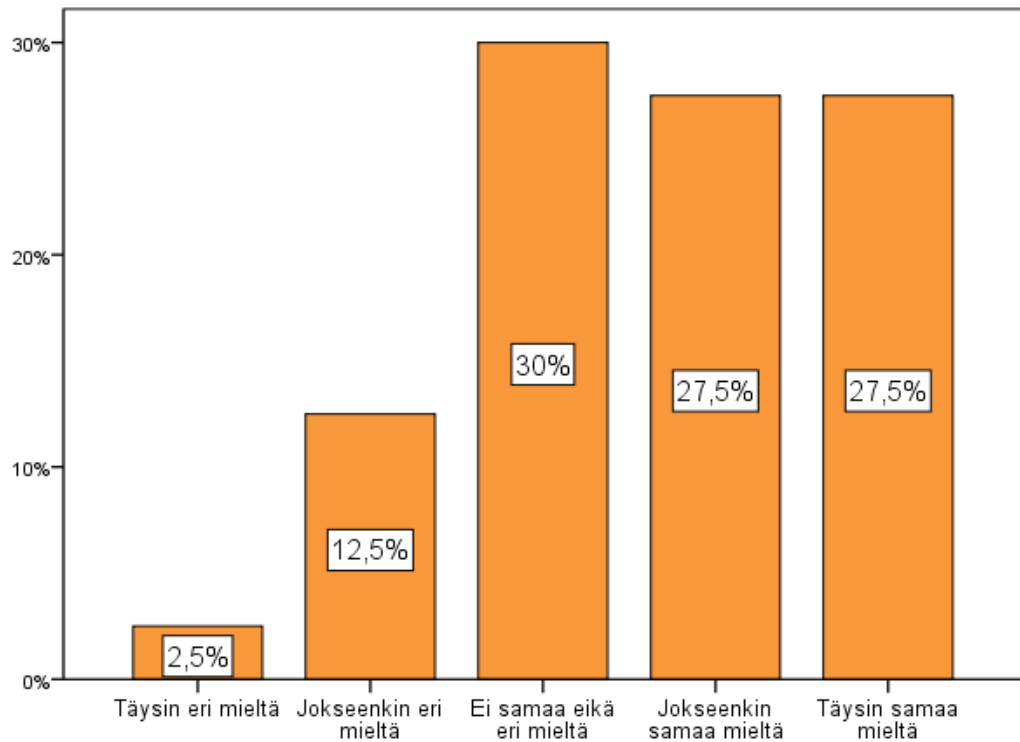
Muutosviestintä

Vastanneista suurin osa kertoi tietävänsä, miksi OIWA-järjestelmä otettiin käyttöön – 82,5 % etuuskäsittelyä tai palveluneuvontaa tekevistä vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Kuitenkin 12,5 % ilmaisi, ettei tiedä, miksi OIWA-järjestelmä otettiin käyttöön (taulukko 5). Ristiintaulukoinnista huomataan, että palveluneuvojat ovat olleet tasaisesti jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaukset, joissa OIWA-järjestelmän käyttöönoton syyt eivät ole tulleet selville, ovat etuuskäsittelijöiden vastaamia.

TAULUKKO 5. Väittämä ”Tiedän, miksi OIWA-järjestelmä otettiin käyttöön” työtehtävän mukaan

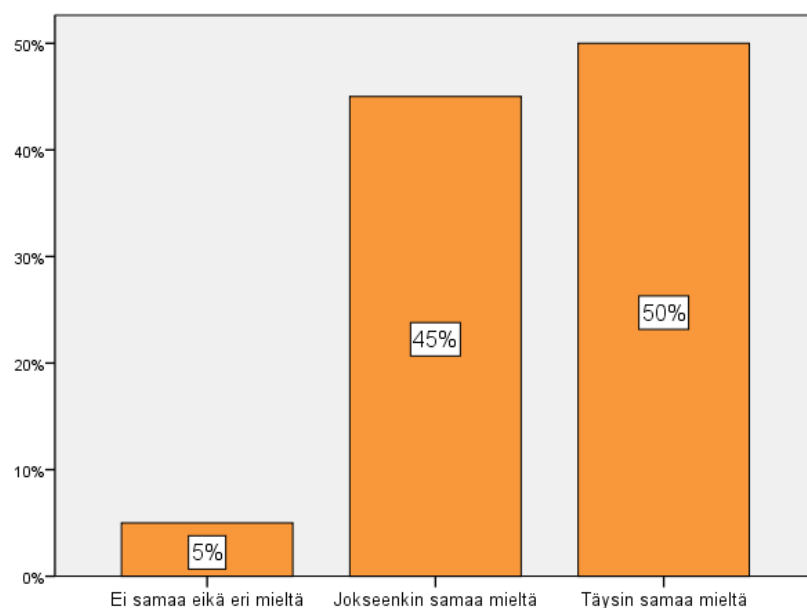
	TYÖTEHTÄVÄ		Yhteensä
	Palveluneuvoja	Etuuskäsittelijä	
Täysin eri mieltä	0 0,0%	1 3,6%	1 2,5%
Jokseenkin eri mieltä	0 0,0%	4 14,3%	4 10,0%
Ei samaa eikä eri mieltä	1 9,1%	0 0,0%	1 2,5%
Jokseenkin samaa mieltä	5 45,5%	13 46,4%	18 45,0%
Täysin samaa mieltä	5 45,5%	10 35,7%	15 37,5%
Yhteensä	11 100,0%	28 100,0%	39 97,5%

Väittämän ”Organisaatio onnistui motivoimaan minua OIWAn käyttöönotossa” vastaajista lähes kolmasosa ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa (taulukko 6). Kuitenkin 27,5 % kertoi olevansa jokseenkin samaa mieltä ja 27,5 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä.



TAULUKKO 6. Organisaatio onnistui motivoimaan minua Oiwan käyttöönotossa

Taulukko 7 kertoo, että vastaajat olivat hyvin samaa mieltä väitteen ”Muutoksesta viestittiin riittävän ajoissa” kohdalla. Kukaan vastaajista ei ollut täysin tai jokseenkin eri mieltä, vaan puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 45 % vastaajista jokseenkin samaa mieltä siitä, että muutoksesta viestittiin ajoissa. Tämä tulos voitaneen selittää sillä, että OIWAn käyttöönoton piti alun perin olla jo vuonna 2010, mutta testauksessa ilmenneiden ongelmien vuoksi käyttöönottoa siirrettiin muutaman kerran eteenpäin. OIWasta ehdittiin siis tiedottaa moneen kertaan ennen sen varsinaista käyttöönottoa.



TAULUKKO 7. Muutoksesta viestittiin riittävän ajoissa

Väittämä muutoksen tärkeyden välittymisestä jakoi jonkin verran vastaajien mielipiteitä. Taulukosta 8 nähdään, että lähes viidesosa oli sitä mieltä, ettei kuva muutoksen tärkeydestä välittynyt. Viidesosa ei ollut samaa eikä eri mieltä, ja reilu viidennes oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Kuitenkin 40 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että he saivat kuvan muutoksen tärkeydestä.

TAULUKKO 8. Minulle välittyi kuva muutoksen tärkeydestä

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	1	2,5
Jokseenkin eri mieltä	6	15,0
Ei samaa eikä eri mieltä	8	20,0
Jokseenkin samaa mieltä	9	22,5
Täysin samaa mieltä	16	40,0
Yhteensä	40	100,0

Taulukossa 9 tarkastellaan, onko työyhteisön avoimuudella yhteyttä työilmapiiriin. Spearmanin korrelaatiokerroin tässä tapauksessa on 0,669 eli muuttujilla on merkittävä yhteys. Sig-arvo on 0, joten tämän perusteella näyttäisi siltä, että ne, joiden mielestä muutoksesta puhuttiin työyhteisössä avoimesti, kokivat myös työilmapiirin hyväksi.

TAULUKKO 9. Korrelaatio muuttujien ”Muutoksesta puhuttiin avoimesti työyhteisössä” ja ”Työilmapiiri oli hyvä muutoksen aikana” välillä

			Muutoksesta puhuttiin avoimesti työyhteisössä	Työilmapiiri oli hyvä muutoksen aikana
Spearman's rho	Muutoksesta puhuttiin avoimesti työyhteisössä	Correlation Coefficient	1,000	,669**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	40	40
	Työilmapiiri oli hyvä muutoksen aikana	Correlation Coefficient	,669**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	40	40

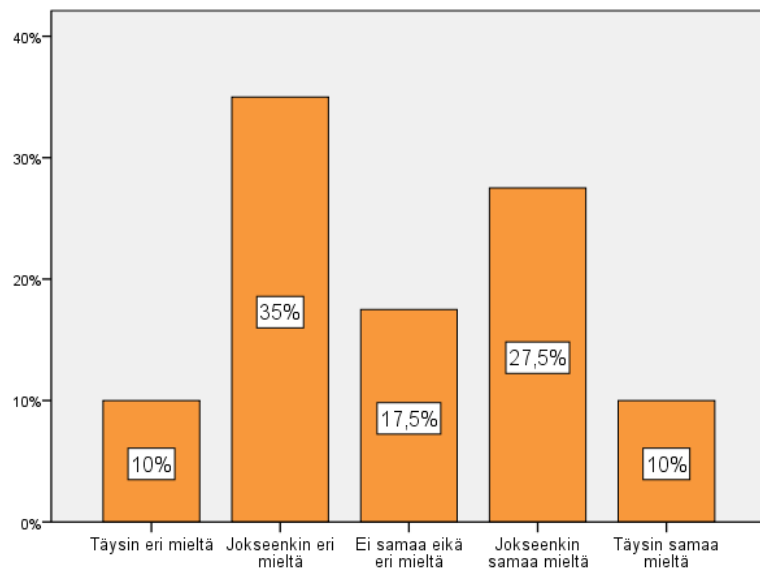
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Vastaajien suhtautuminen tietojärjestelmän muutokseen ensi kuulemalta vaihteli. Montaa vastaajaa muutos ei juuri hetkauttanut, sillä ”muutoksia tulee aina”. Usea vastaaja kertoi, että odotti muutosta innolla – he kommentoivat asiaa niin, että aina on hyvä, kun asioita kehitetään. Jotkut olivat toiveikkain mielin ja ajattelivat, että uusi järjestelmä on varmasti parempi kuin edellinen. Jotkut suhtautuivat muutokseen uteliaan pelokkaasti – toiveena oli tehokkaampi ja nopeampi järjestelmä. Huolena taas oli työtahdin nopeutuminen ja liian monimutkainen järjestelmä. Muutama vastaaja oli myös sitä mieltä, että muutokset Kelassa ovat usein positiivisia ja on hyvä, että jotain konkreettista tapahtuu eikä kyseessä ole taas ainoastaan johdon työtä koskeva muutos. Muutama vastaaja suhtautui muutokseen varauksella: sen ajateltiin tuovan lisää työtä ja vaivaa, tarve muutokselle ei ollut täysin ymmärretty ja muutos on aina iso asia. Muutama vastaaja oli myös aluksi suhtautunut toiveikkaasti ennakkotietojen perusteella, mutta olivat sen jälkeen joutuneet pettymään.

Hyödyllisintä muutosviestintäkanavaa tiedustellessa suurin osa vastaajista mainitsi tiedotustilaisuuden. Intranet sai myös paljon mainintoja, samoin sähköposti. Näiden lisäksi muutama vastaaja kertoi kokevansa ryhmän kanssa käydyt palaverit tehokkaiksi. Pari vastaajaa koki tiedotustilaisuuden tehokkaaksi alkuun, jonka jälkeen voi viestiä muissa kanavissa, esimerkiksi sähköpostitse. Muutaman mielestä henkilökohtainen koulutus on hyödyllisin viestintäkanava – kouluttajan tulee olla ihminen, ei kone.

Aika ja resurssit

Muutoksen sekavuutta koskeva kysymys sai hyvin vaihtelevia vastauksia (taulukko 10). Vastaajista kymmenes oli väittämän kanssa täysin eri mieltä ja toinen kymmenes oli täysin samaa mieltä. Reilu kolmannes oli jokseenkin eri mieltä, ja noin kolmannes jokseenkin samaa mieltä. Vastaajat eivät olleet tarkentaneet vastaustaan mitenkään. Kysymys on voinut olla liian ylimalkainen ja tuoda eri vastaajien mieleen eri asioita.



TAULUKKO 10. Muutos oli sekava

Taulukko 11 kertoo vastaajien halukkuudesta vaikuttaa muutokseen. Vastaajista 77,5 % ei olisi halunnut vaikuttaa muutokseen enempää, mutta reilu viidennes eli 22,5 % olisi halunnut olla OIWAn käyttöönoton suunnittelussa tai toteutuksessa enemmän mukana. Muutama vastaaja oli tarkentanut vastaustaan kertomalla, että olisi vähentänyt klikkailun tarvetta sekä olisi halunnut vaikuttaa omaan etuuteen liittyviä asioihin järjestelmässä – nyt järjestelmästä sanottiin, ettei se ole käytännöllinen kaikkia etuuksia käsitellessä. Työntekijöille olisi haluttu antaa myös enemmän aikaa harjoitella uuden järjestelmän käyttöä ja lisää tukijoukkoja käyttöönottoon.

TAULUKKO 11. Olisitko halunnut vaikuttaa muutoksen suunnitteluun/toteutukseen enemmän?

	Frekvenssi	Prosentit
Ei	31	77,5
Kyllä	9	22,5
Yhteensä	40	100,0

Vastaajista 32,5 % ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, oliko esimiehellä tarpeeksi aikaa työntekijöille muutoksen aikana (taulukko 12). Lähes puolet vastaajista koki, että esimiehen aika työntekijöille riitti. Viidesosa taas koki, ettei esimiehen aika riittänyt heille.

TAULUKKO 12. Esimiehellä oli tarpeeksi aikaa
työntekijöille

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	3	7,5
Jokseenkin eri mieltä	5	12,5
Ei samaa eikä eri mieltä	13	32,5
Jokseenkin samaa mieltä	12	30,0
Täysin samaa mieltä	7	17,5
Yhteensä	40	100,0

Koulutus ja muutoksen onnistuminen

OIWAn perehdytystä koskevaan kysymykseen tuli vaihtelevia vastauksia. Kaiken kaikkiaan 65 % vastaajista oli sitä mieltä, että on jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen ”Sain tarpeeksi perehdytystä OIWasta ennen sen käyttöönottoa” (taulukko 13). Yksi vastaaja ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. Loput 32,5 % olivat väittämän kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä. Ristiintaulukoinnista voidaan havaita, että tyytymättömyyttä ovat ilmaisseet aavistuksen enemmän vastaajat, jotka ovat työskennelleet Kelassa yli 6 vuotta.

TAULUKKO 13. Väittämä ”Sain tarpeeksi perehdytystä OIWasta ennen sen
käyttöönottoa” työvuosien mukaan

	Työvuodet				Yhteensä
	0-2 vuotta	3-5 vuotta	6-10 vuotta	yli 10 vuotta	
Täysin eri mieltä	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	2 6,9%	2 5,0%
Jokseenkin eri mieltä	0 0,0%	2 28,6%	2 100,0%	7 24,1%	11 27,5%
Ei samaa eikä eri mieltä	0 0,0%	0 0,0%	0 0,0%	1 3,4%	1 2,5%
Jokseenkin samaa mieltä	1 50,0%	3 42,9%	0 0,0%	11 37,9%	15 37,5%
Täysin samaa mieltä	1 50,0%	2 28,6%	0 0,0%	8 27,6%	11 27,5%
Yhteensä	2 100,0%	7 100,0%	2 100,0%	29 100,0%	40 100,0%

Edellisen ristiintaulukoinnin muuttujien yhteyttä havainnollistetaan Spearmanin korrelaatiokertoimella (taulukko 14). Korrelaatiokerroin on negatiivinen -0,044 eli ei hirveän merkitsevä. Sig-arvokin on 0,788 eli sattuman todennäköisyys on suuri. Tämän perusteella voidaankin todeta, että kyseiset muuttujien vaihtelu ei näytä kytkeytyvän toisiinsa.

TAULUKKO 14. Korrelaatio muuttujien ”Sain tarpeeksi perehdytystä OIWasta ennen sen käyttöönottoa ja ”Työvuodet” välillä

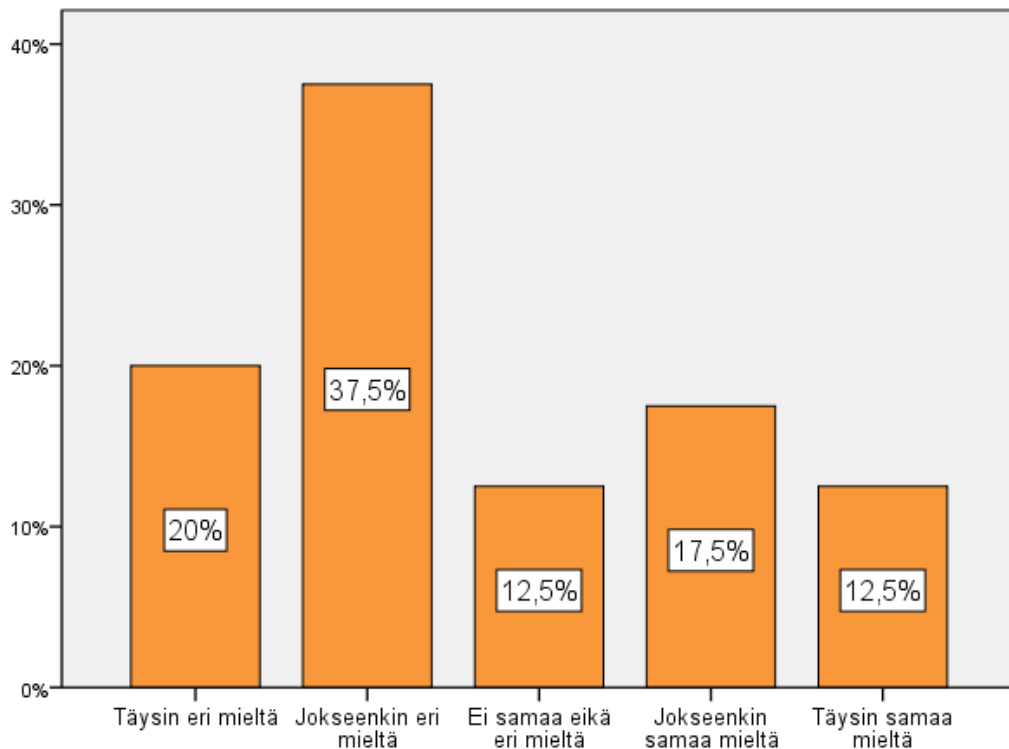
			Sain tarpeeksi perehdytystä OIWasta ennen sen käyttöönottoa	Työvuodet
Spearman's rho	Sain tarpeeksi	Correlation Coefficient	1,000	-,044
	perehdytystä OIWasta	Sig. (2-tailed)	.	,788
	ennen sen käyttöönottoa	N	40	40
		Correlation Coefficient	-,044	1,000
	Työvuodet	Sig. (2-tailed)	,788	.
		N	40	40

Väittämä Tampereen toimistojen tiedon ja koulutuksen saannin yhdenmukaisuudesta ei saanut juurikaan eriäviä mielipiteitä ilmaisevia vastauksia (taulukko 15). Vastaajista reilu 40 % ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. Yli 50 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että tieto ja koulutus olivat yhdenmukaisia. Alla olevasta ristiintaulukko kertoo, että Linnainmaan toimistosta vastanneet ovat kaikki täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Tästä voisi päätellä, että ns. sivutoimistot on myös huomioitu ja niiden henkilöstö on kokenut saaneensa samanlaista tietoa ja koulutusta OIWA-käyttöönotossa kuin suuri keskustan toimistokin.

TAULUKKO 15. Väittämä ”Tampereen toimistot saivat yhdenmukaista tietoa ja koulutusta” toimiston mukaan

	Toimisto		Yhteensä
	Keskusta	Linnainmaa	
Jokseenkin eri mieltä	1 2,8%	0 0,0%	1 2,5%
Ei samaa eikä eri mieltä	17 47,2%	0 0,0%	17 42,5%
Jokseenkin samaa mieltä	9 25,0%	0 0,0%	9 22,5%
Täysin samaa mieltä	9 25,0%	4 100,0%	13 32,5%
Yhteensä	36 100,0%	4 100,0%	40 100,0%

Väittämän ”Muutos ei häirinnyt normaalien työtehtävien suorittamista” kohdalla vastaajista suurin osa eli 57,5 % oli väittämän kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä – muutoksen oli siis koettu häiritsevän normaaleja työtehtäviä (taulukko 16). Muutama vastaaja oli kysymyksen yhteydessä muutoksen haitanneen työtehtävien suorittamista, sillä OIWAn häiriöt olivat hidastaneet asiakaspalvelua, etuuskäsittelyssä oli täytynyt kysyä paljon neuvoja etuusvastaavalta ja ensimmäisen päivän kerrottiin olleen hieman takkuinen. Kuitenkin 30 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että muutos ei häirinnyt normaalien työtehtävien suorittamista.



TAULUKKO 16. Muutos ei häirinnyt normaalien työtehtävien suorittamista

Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä esimiehen johtamistaitoon OIWA-muutoksen aikana - eniten vastaajia oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa (taulukko 17). Noin kolmasosa ei ollut väittämän kanssa samaa eikä eri mieltä. Kymmenesosa vastaajista oli täysin tyytyväisiä esimiehen johtamistaitoon, mutta kymmenesosa oli myös täysin eri mieltä väittämän kanssa. Tyytymättömyyttään ilmaisseista pari vastaajaa oli tarkentanut vastaustaan kommentoimalla, että etuuskäsittelyssä käytännön tehtävät jonoilla olisi pitänyt jakaa tasaisemmin alusta alkaen, jotta kaikilla olisi ollut tasapuoliset mahdollisuudet opetella OIWAn käyttöä. Joku sanoi myös, että tuntui, ettei OIWASTa olisi saanut sanoa pahaa sanaa.

TAULUKKO 17. Olen tyytyväinen esimieheni johtamistaitoon muutoksen aikana

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	4	10,0
Jokseenkin eri mieltä	5	12,5
Ei samaa eikä eri mieltä	12	30,0
Jokseenkin samaa mieltä	15	37,5
Täysin samaa mieltä	4	10,0
Yhteensä	40	100,0

Alla olevasta taulukon 18 ristiintaulukosta nähdään, että lähes 70 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että OIWA-muutos onnistui hyvin. Reilu 10 % oli väittämän kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä, ja kaikki näistä vastaajista olivat työtehtävältään etuuskäsittelijöitä. Kuitenkin kaikista etuuskäsittelijöistä 67,9 % oli sitä mieltä, että muutos onnistui hyvin – palveluneuvojista sama luku on 72,8 %.

TAULUKKO 18. Väittämä ”Muutos onnistui mielestäni hyvin” työtehtävien mukaan

	TYÖTEHTÄVÄ		Yhteensä
	Palveluneuvoja	Etuuskäsittelijä	
Täysin eri mieltä	0 0,0%	1 3,6%	1 2,5%
Jokseenkin eri mieltä	0 0,0%	4 14,3%	4 10,0%
Ei samaa eikä eri mieltä	3 27,3%	4 14,3%	7 17,5%
Jokseenkin samaa mieltä	5 45,5%	14 50,0%	19 47,5%
Täysin samaa mieltä	3 27,3%	5 17,9%	8 20,0%
Yhteensä	11 100,0%	28 100,0%	39 97,5%

Käytettävyys

Vastaajista suurin osa oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän ”OIWAn käytön opettelu oli helppoa” kanssa. Taulukossa 19 olevassa ristiintaulukossa on havainnollistettu väittämän vastausten sekä atk-taitojen yhteyttä. Kukaan ei ole ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa, mutta ne, jotka ovat olleet jokseenkin eri mieltä, ovat todenneet atk-taitonsa tyydyttäväksi tai melko hyväksi. Väittämän kanssa täysin samaa mieltä olevat ovat taas kokeneet atk-taitonsa lähinnä erittäin hyväksi tai hyväksi. Näyttäisi siis siltä, että atk-taidoilla voi olla yhteys siihen, kuinka helppoa järjestelmän opettelu oli.

TAULUKKO 19. Väittämä ”OIWAn käytön opettelu oli helppoa” atk-taitojen mukaan

	Atk-taidot				Yhteensä
	Erittäin hyväksi	Hyväksi	Melko hyväksi	Tyydyttäväksi	
Jokseenkin eri mieltä	0 0,0%	0 0,0%	5 38,5%	2 40,0%	7 17,5%
Ei samaa eikä eri mieltä	0 0,0%	1 7,1%	1 7,7%	1 20,0%	3 7,5%
Jokseenkin samaa mieltä	5 62,5%	5 35,7%	6 46,2%	2 40,0%	18 45,0%
Täysin samaa mieltä	3 37,5%	8 57,1%	1 7,7%	0 0,0%	12 30,0%
Yhteensä	8 100,0%	14 100,0%	13 100,0%	5 100,0%	40 100,0%

Taulukossa 20 havainnollistetaan kahden edellisen muuttujan eli OIWAn käytön opetteluun helppouden sekä atk-taitojen välistä yhteyttä. Spearmanin korrelaatiokerroin näyttää korrelaatiokertoimeksi 0,548. Näin ollen näyttäisi, että kyseisten muuttujien välillä vallitsee vahva positiivinen yhteys eli kun kokemus atk-taidoista on parempi, myös OIWAn käytön opettelu koetaan helpommaksi. Sig. arvo on 0,000 eli sattumien todennäköisyyttä ei näyttäisi olevan.

TAULUKKO 20. Korrelaatio muuttujien ”OIWAn käytön opettelu oli helppoa” ja ”Atk-taidot” välillä

		OIWAn käytön opettelu oli helppoa	Atk-taidot
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1,000	,548**
	Sig. (2-tailed)	.	,000
	N	40	40
	Correlation Coefficient	,548**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	.
	N	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ongelmatilanteessa suurin osa vastaajista tietää, mistä saa apua – taulukosta 21 nähdään, että reilu 80 % vastaajista on väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa

mieltä. Kymmenesosalle vastaajista on jokseenkin epäselvää, mistä apua ongelman sattuessa saa.

TAULUKKO 21. Tiedän, mistä saa apua
ongelmatilanteessa

	Frekvenssi	Prosentit
Jokseenkin eri mieltä	4	10,0
Ei samaa eikä eri mieltä	3	7,5
Jokseenkin samaa mieltä	17	42,5
Täysin samaa mieltä	16	40,0
Yhteensä	40	100,0

Taulukon 22 ristiintaulukossa tarkastellaan väittämää ”OIWA on parempi kuin SAHA” vastaajien työtehtävien mukaan. Vastaajista yli puolet oli jokseenkin tai täysin sitä mieltä, että OIWA on parempi kuin SAHA. Kymmenen vastaajaa eli 25 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Alla olevasta taulukosta käy ilmi, että väittämän kanssa eri mieltä olevien vastaajien työtehtävä on etuuskäsittely. Etuuskäsittelijät näyttäisivät siis olevan tyytymättömpiä uuteen hallintajärjestelmään kuin palveluneuvojat – 11 vastanneen palveluneuvojan joukosta 8 vastaajaa eli yli 70 % on täysin samaa mieltä OIWAn paremmuudesta SAHAan nähden.

TAULUKKO 22. Väittämä ”OIWA on parempi kuin SAHA”
työtehtävien mukaan

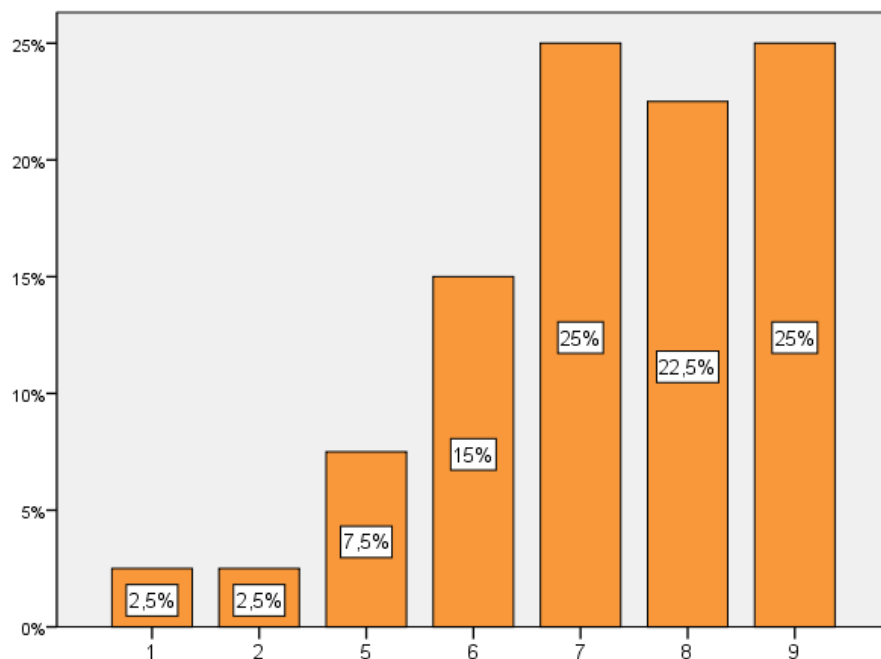
	TYÖTEHTÄVÄ		Yhteensä
	Palveluneuvoja	Etuuskäsittelijä	
Täysin eri mieltä	0 0,0%	4 14,3%	4 10,0%
Jokseenkin eri mieltä	0 0,0%	6 21,4%	6 15,0%
Ei samaa eikä eri mieltä	1 9,1%	4 14,3%	5 12,5%
Jokseenkin samaa mieltä	2 18,2%	7 25,0%	9 22,5%
Täysin samaa mieltä	8 72,7%	7 25,0%	15 37,5%
Yhteensä	11 100,0%	28 100,0%	39 97,5%

Vastaajat antoivat OIWA-järjestelmälle keskimäärin arvosanan 7,15 (taulukko 23). Arvot olivat asteikolla 1-10, joista yksi merkitsi suurta tyytymättömyyttä ja 10 suurta tyytyväisyyttä. Pienin vastattu arvo oli 1 ja suurin 9.

TAULUKKO 23. Kuinka tyytyväinen olet OIWA-järjestelmään asteikolla 1-10?

Vastauksia	40
Puuttuvia	0
Keskiarvo	7,15
Pienin arvo	1
Suurin arvo	9

Taulukossa 24 ovat edellisen kysymyksen arvot esiteltynä prosenttiosuuksin. Yli 70 % vastaajista on antanut järjestelmälle arvosanan 7 tai suurempi. Reilu kymmenesosa eli 12,5 % vastaajista on ollut sitä mieltä, että järjestelmä on asteikolla korkeintaan 5 arvoinen.



TAULUKKO 24. Kuinka tyytyväinen olet OIWA-järjestelmään asteikolla 1-10?

Muutosvastarintaan liittyvistä vastauksista kävi ilmi, että vastaajalla tai työyhteisössä esiintyi pelkoa muuttuvia työtapoja kohtaan, pelkoa muutoksen onnistumisesta sekä skeptisyyttä järjestelmän toimivuutta kohtaan. Muutosvastarintaa kerrottiin olevan myös, koska uuden järjestelmän lisäarvoa ei ymmärretty tai se koettiin haastavaksi. Muutama vastaajista kertoi osan vanhemmista työntekijöistä suhtautuneen negatiivisesti muutokseen. Vastaajat päättelivät tämän liittyneen vaikeuteen luopua vanhasta järjestelmästä ja pelkoon uuden oppimisesta. OIWAn kerrottiin hidastaneen ja lisänneen työtä ja koulutuksen olleen vähäistä. Muutama vastaaja kertoi muutoksen herättäneen kysymyksiä omaan etuuteen liittyen. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että asiakaspalvelussa muutos otettiin hyvin vastaan. Reilut 20 % tähän kysymykseen vastanneista eli kuusi vastaajaa kertoi, etteivät havainneet muutosvastarintaa tai sitä ei juuri ollut.

Hyvin monen vastaajan mielestä parasta OIWAssa ovat yhteydenotot – ne tulee kirjattua ja niistä näkee hyvin asiakkaan asioinnit. Usea vastaaja mainitsi parhaaksi puoleksi myös sen, että kooste-näytöltä saa jo kokonaiskuvan esimerkiksi siitä, mitä asiakkaalla on vireillä. Usean mielestä asiakirjat löytyvät OIWasta helpommin. Muita hyviä puolia OIWAssa on sähköisten liitteiden mahdollisuus, asiakirjojen selkeä jaottelu eri töihin (esimerkiksi työttömyystuki, asumistuki), liikamaksujen ja muutoksenhakujen hyvä näkyvyys, yhteys CICSiin, helppo ja nopea asiakashaku ja helppo pääsy tarvittaessa esimerkiksi puolison tietoihin. OIWAn parhaiksi ominaisuuksiksi mainittiin myös helppokäyttöisyys, tiedonsiirto sekä se, että kaikki työ tulee näkyväksi. OIWAn kommentoitiin hyödyntävän ja nopeuttavan enemmän asiakaspalvelijoiden työtä

OIWAn kaksi suurinta ongelmaa ovat vastaajien mielestä sen ajoittainen hitaus ja kankeus sekä turhat klikkaukset hiirellä – nämä ongelmat tuotiin vastauksissa selvästi useimmiten esille. Turhia klikkauksia tulee ratkaisutyön puolella muun muassa liitosten tekemisestä eli eri asiakirjojen yhdistelystä ja töiden sulkemisesta. Aikaa kerrottiin tuhlaantuvan näin toissijaisiin tehtäviin. Tietojen pilkkoutuminen moneen paikkaan koettiin myös ongelmaksi: tietoa löytyy yhteydenotoista, kommenteista ja arviokentistä. Asiakirjan ja kommentin löytäminen on joskus vaikeaa, ja ongelmaksi koettiin myös se, ettei kommentteja voi poistaa. Muita OIWasta löytyviä ongelmia ovat esimerkiksi maksuvaatimusten vaikea löytäminen, B-todistusten käsittelyn sekavuus, joskus

vaikeasti hahmottuva tapahtumahistoria esimerkiksi tyhjien selvitettävien asiakirjojen vuoksi sekä se, että vain yhden asiakkaan tietoja voi tarkastella kerralla. OIWAssa kerrottiin olevan myös liian paljon peruuttamattomia toimintoja, turhia TORE-töitä sekä paljon muistinvaraista työskentelyä. OIWAn kommentoitiin olevan monimutkainen ja sekava verrattuna SAHAan. OIWAA olisi vastaajien mielestä myös helpompi käyttää, jos olisi aikaa opetella kunnolla kansioden avaamisen ja näin löytämään liitteet mahdollisimman pian.

Kehitysehdotuksia OIWAn parantamiseksi tuli melko paljon. Muutamia vastaajien esittämiä kehitysehdotuksia ovat esimerkiksi suljettujen töiden palautusmahdollisuus ja suljettuihin töihin tulisi asiakirjojen liitosmahdollisuus. Asiakirjojen ohjautumista toivottiin myös paremmaksi ja yhteydenottoihin olisi hyvä tulla varmuustallennus, sillä jos asiakkaan kanssa on asioitu pitkään ja ohjelmaan tulee häiriö, arvokas tieto ei säily missään ja yhteydenoton kirjaaminen täytyy aloittaa alusta. Kaikki kehitysehdotukset löytyvät opinnäytteen liitteistä (liite 4).

9. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Kokonaisuutena voidaan todeta, että OIWAn käyttöönottoon oltiin tyytyväisiä. OIWAlle annettujen yleisarvosanojen keskiarvo oli 7,15 – tätä voi pitää hyvänä, kun asteikko on 1-10. Palveluneuvojat vaikuttivat keskimäärin tyytyväisemmiltä muutokseen ja itse järjestelmään kuin etuuskäsittelijät. Tuli ilmi, että järjestelmä ei sovi täysin kaikkien etuuksien ratkaisuun, vaan se on joidenkin vastaajien mukaan aiheuttanut lisätyötä eikä palvellut työntekijöitä niin tehokkaasti, kuin oli tarkoitettu. Palveluneuvojista yli 70 % oli täysin sitä mieltä, että OIWA on parempi kuin SAHA. Kuitenkin etuuskäsittelijöistä kolmasosa oli sitä mieltä, että SAHA on parempi kuin OIWA. Kyselyn aikaan muutoksesta oli kulunut hieman reilu vuosi, joten vastaajat tuskin vastasivat sen perusteella, että järjestelmä on uusi eivätkä he ole vielä oppineet käyttämään sitä – OIWAssa on siis jonkinasteisia puutteita verrattuna SAHAan. Tampereen toimistoissa tai mahdollisesti Kelassa laajemmin voisi selvittää, minkä etuuksien käsittelyssä näitä ongelmia ilmenee eniten ja ovatko ne sellaista laatua, että niihin voisi löytää ratkaisun esimerkiksi lisäkoulutuksen tai järjestelmän kehittämisen myötä. Jatkossa tulevat, OIWAn kanssa toimivat järjestelmät ja OIWAn tehtävät parannukset voivat tietysti kehittää OIWAA etuuskäsittelijäystävällisempään suuntaan.

Mikään kysymyslomakkeen osa-alueista ei erottunut joukosta paremmuudellaan. Vastaajat tuntuivat olevan suhteellisen tyytyväisiä niin viestintään kuin koulutukseenkin sekä esimiehen toimintaan. Vastaajat tuntuivat myös tietävän, että heillä on tukijoukkoja – suurin osa tiesi, mistä saa apua ongelmatilanteessa ja oli sitä mieltä, että yksilöllistä ohjausta oli saatavilla tarvittaessa. Eniten yhtä mieltä vastaajat olivat siitä, että OIWASTA viestittiin riittävän ajoissa ja että muutoksen etenemisestä tiedotettiin riittävästi. Tämä saattaa liittyä siihen, että OIWAn käyttöönottoa siirrettiin muutaman kerran. Suurin osa vastaajista koki, että eri toimistot saivat koulutusta ja tietoa yhdenmukaisesti – etenkin pienemmän toimiston edustajat olivat tätä mieltä. Hervannan toimiston työntekijöiden näkökulma jäi kuitenkin puuttumaan tässä kysymyksessä samoin kuin koko kyselyssä, sillä kukaan vastaajista ei edustanut Hervannan toimiston henkilöstöä. Tätä voidaan pitää pienenä puutteena kyselyn tulosten kannalta.

Negatiivisena asiana nousi esille se, että muutos häiritsi normaalien työtehtävien suorittamista. Kyselyn teettämisen jälkeen huomattiin, että tämä on ainoa kysymys, joka esitettiin kyselyssä negatiivisessa muodossa: ”Muutos ei häirinnyt normaalien työtehtävieni hoitamista”. Tällä on saattanut olla pieni vaikutus vastauksiin kaikkien muiden kysymysten ollessa positiivisessa muodossa esitettyjä. Joka tapauksessa lähes 60 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Tämä pitäisi ottaa huomioon seuraavassa tietojärjestelmän muutoksessa – työjonot pitäisi yrittää saada vieläkin lyhyemmiksi ennen muutosta ja mahdollisuuksien mukaan työntekijöiden järjestelmän käyttötaidot tulisi saada hyvälle tasolle ennen järjestelmän varsinaista käyttöönottoa. Perehdytys ennen OIWAn käyttöönottoa saikin negatiivista palautetta – koulutusta ei ollut tarpeeksi. Seuraavan järjestelmän perehdytyksessä tulisi vastaajien toiveiden mukaan olla enemmän ihmisten kuin koneiden ohjaamaa koulutusta ja käytännön harjoituksia. Kyselyssä olisi voinut kysyä vastaajien tyytyväisyyttä ja mielipiteitä sekä verkkokoulusta että luokkahuonekoulutuksesta, jotta olisi saatu selville kummankin hyödyllisyys erikseen. Kyselyssä likert-asteikossa olisi voinut olla lisäksi vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa”, sillä joissakin kysymyksissä moni vastaaja valitsi kohdan ”ei samaa eikä eri mieltä” ehkä sen vuoksi, ettei osannut sanoa kantaansa asiaan.

Vastaajilta tuli paljon palautetta OIWAn käytettävyyteen liittyen. OIWAssa kerrottiin olevan muun muassa paljon turhaa ”klikkailua” sekä ajoittaista hitautta ja kankeutta. Parhaina asioina OIWAssa pidettiin sitä, että kaikki yhteydenotot tulee kirjatuksi ja että järjestelmän kooste-ruutu kertoo monta asiaa asiakkaan kokonaistilanteesta. Jatkotoimenpiteinä Kelassa voitaisiin hyödyntää vastaajien antamat kehitysehdotukset (liite 4) vähintään viemällä ideat eteenpäin kehittäjille. Niin kuin aiemmin todettiin, ei kaikkia ongelmia OIWAssa pystytäkään korjaamaan ennen muiden uusien järjestelmien käyttöönottoa, mutta ehdotusten joukossa voi olla monta jo nyt toteutuskelpoista ideaa.

LÄHTEET

- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO ja Työterveyslaitos.
- Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita.
- Change Management. 2007. Revised edition. Amsterdam: Elsevier Ltd.
- Green, M. 2007. Change management masterclass: a step by step guide to successful change management. London; Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Hietala, R. 2013a. Kelan Tampereen vakuutuspiirin toimistonjohtaja ja OIWA-vastaava. Sähköpostiviesti. 3.1.2013.
- Hietala, R. 2013b. Henkilökohtainen tiedonanto. 9.1.2013
- Hietala, R. 2012. Henkilökohtainen tiedonanto. 31.10.2012.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hulsi, L. 2008. Muutos lähtee ihmisestä. Mercurius - Turun kauppakorkeakoulun tiedotuslehti 4/2008, 4-5.
- Kela. Elämässä mukana – muutoksessa tukena. 2010. Kelan yleisesite. Tulostettu 21.1.2013.
- Kelan tietojärjestelmien kokonaisuudistus (Arkki-hanke). 2011. Tietoa Kelasta. Päivitetty 9.12.2011.
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/011211122300ML?OpenDocument>
- Kelan toiminta. 2013. Tietoa Kelasta. Päivitetty 11.1.2013. Luettu 21.1.2013.
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/071101173323EH?OpenDocument>
- Kuutti, W. 2003. Käytettävyys, suunnittelu ja arviointi. Helsinki: Talentum.
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. Muutosaskeleita. Lohja: Performance Power Associates.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Murto, K. 2004. Muutosvastarinta työyhteisössä. Artikkelit Jyväskylän koulutuskeskuksen sivuilta. Julkaistu 5.4.2004. Luettu 21.1.2013.
http://www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2004-4_muutosvastarinta.php
- Murto, K. 2010. Muutoksen kaksi strategiaa. Artikkelit Jyväskylän koulutuskeskuksen sivuilla. Julkaistu 14.10.2010. Luettu 21.1.2013. Juttu on julkaistu Tuhti; Tullin henkilöstö –lehden numerossa 4/2010.
http://www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2010_10_muutoksen_kaksi_strategiaa.php
- Niskanen, M. 2007. Muutokset työssä – välttämättömiä mutta ahdistavia. Artikkelit Jyväskylän koulutuskeskuksen sivuilta. Julkaistu 5.2.2007. Luettu 21.1.2013.
http://www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2007_02_muutokset_tyossa.php
- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Nikkilä, J. 2008. Innostavat projektit. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.
- Paasivaara, L., Suhonen, M. & Virtanen, P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma Oy.

- Seies, E-R. 2012. Muutosvastarinta on iloinen asia. Julkaistu 23.2.2012 Talouselämän verkkosivuilla. Luettu 21.1.2013.
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+iloinen+asia/a2093004>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Torppa, T. 2012. Muutosvastarinta on hieno asia. Julkaistu 29.9.2012 Talouselämän verkkosivuilla. Luettu 21.1.2013
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+hieno+asia/a2147626>
- Turunen M. 2012. Arkki-hanke ja sähköiset palvelut. Sosiaaliturvan ABC-koulutus 31.5.2012. Tulostettu 21.1.2013.
[http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/140612105826ML/\\$File/Arkki-s%C3%A4hk%C3%B6iset%20palvelut.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/140612105826ML/$File/Arkki-s%C3%A4hk%C3%B6iset%20palvelut.pdf?OpenElement)
- Tyyskä, Sanna. 2012. Sisäisen viestinnän rooli muutostilanteessa: case: Kansaneläkelaitos. AMK-opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu. Luettu 14.1.2013.
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/43020/Tyyska_Sanna.pdf?sequence=2
- Uusi tietojärjestelmä käyttöön Kelassa. 2011. Kelan tiedote. Julkaistu 7.11.2011. Luettu 21.1.2013.
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/net/071111125350ML?OpenDocument>
- Vakuutuspiirit. 2013. Tietoa Kelasta. Päivitetty 4.1.2012. Luettu 23.1.2013.
<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/140409094833AK?OpenDocument>
- Vanhala, T. 2005. Kyselylomakkeet käytettävyytutkimuksessa. Pdf-dokumentti. Tampereen yliopisto. Tulostettu 21.1.2013. <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/2-Vanhala.pdf>
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Henkilöstökysely Oiwa-muutoksesta

Tämä tutkimus tehdään Kelan Tampereen toimistoille. Sen tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia muutoksesta, jossa Oiwa-hallintajärjestelmä otettiin käyttöön. Kysymykset koskevat Oiwa-muutosta, joka tapahtui marraskuussa 2011.

Halutessanne voitte tarkentaa vastauksianne kysymyksen jälkeen olevaan "Miksi"-kenttään.

Vastauksenne on tärkeä!

Muutosviestintä

?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä
Tiedän, miksi Oiwa-järjestelmä otettiin käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutokseen johtaneista syistä tiedotettiin riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksesta viestittiin riittävän ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen etenemisestä saatiin riittävästi tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksesta viestittiin minulle selkeällä kielellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksesta puhuttiin avoimesti työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle välittyi kuva muutoksen tärkeydestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatio onnistui motivoimaan minua Oiwan käyttöönotossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten suhtauduit, kun kuolit ensimmäisen kerran tietojärjestelmän muutoksesta?

Hyödyllisimmät kanavat muutoksesta viestimiseen ovat mielestäni (esim. intranet, tiedotustilaisuus, sähköposti jne)

Seuraava >>

Henkilöstökysely Oiwa-muutoksesta

Tämä tutkimus tehdään Kelan Tampereen toimistoille. Sen tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia muutoksesta, jossa Oiwa-hallintajärjestelmä otettiin käyttöön. Kysymykset koskevat Oiwa-muutosta, joka tapahtui marraskuussa 2011.

Halutessanne voitte tarkentaa vastauksianne kysymyksen jälkeen olevaan "Miksi"-kenttään.

Vastauksenne on tärkeä!

Aika ja resurssit

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin e
Muutos tuli nopeasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos oli liian suuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos oli sekava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri oli hyvä muutoksen aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehellä oli tarpeeksi aikaa työntekijöille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kyllä Ei Kuinka?

Olisitko halunnut vaikuttaa muutoksen suunnitteluun/toteutukseen enemmän?

☐

☐

<< Edellinen

Seuraava >>

Henkilöstökysely Oiwa-muutoksesta

Tämä tutkimus tehdään Kelan Tampereen toimistoille. Sen tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia muutoksesta, jossa Oiwa-hallintajärjestelmä otettiin käyttöön. Kysymykset koskevat Oiwa-muutosta, joka tapahtui marraskuussa 2011.

Halutessanne voitte tarkentaa vastauksianne kysymyksen jälkeen olevaan "Miksi"-kenttään.

Vastauksenne on tärkeä!

Koulutus ja muutoksen onnistuminen

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä
Koulutukseen oli varattu tarpeeksi aikaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain tarpeeksi perehdytystä Oiwasta ennen sen käyttöönottoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain tarvittaessa yksilöllistä ohjausta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutuksella oli iso merkitys Oiwan käytön oppimisen kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tampereen toimistot saivat yhdenmukaista tietoa ja koulutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos ei häirinnyt normaalien työtehtävieni hoitamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen esimieheni johtamistaitoon muutoksen aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutos onnistui mielestäni hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mitä kehitettävää muutosprosessissa mielestäsi on? Liittyykö se esimerkiksi viestintään, muutoksen tahtiin, resursseihin, koulutukseen tai useampaan näistä?

Havaitko muutosvastarintaa työyhteisössä? Jos kyllä, niin millaista?

<< Edellinen Seuraava >>

Henkilöstökysely Oiwa-muutoksesta

Tämä tutkimus tehdään Kelan Tampereen toimistolle. Sen tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia muutoksesta, jossa Oiwa-hallintajärjestelmä otettiin käyttöön. Kysymykset koskevat Oiwa-muutosta, joka tapahtui marraskuussa 2011.

Halutessanne voitte tarkentaa vastauksianne kysymyksen jälkeen olevaan "Miksi"-kenttään.

Vastauksenne on tärkeä!

Käytettävyys

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Oiwan käytön opettelu oli helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oiwan käyttö on helppoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, mistä saa apua ongelmatilanteessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oiwa on parempi kuin Saha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On helppo muistaa, miten Oiwan avulla työskennellään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oiwan käyttö tehostaa työtäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oiwan käyttö on selkeää ja ymmärrettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedon löytäminen on helpompaa kuin Sahassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Järjestelmän ulkonäkö on miellyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kyllä Ei Mitä?

Onko Oiwassa jotain vaikeakäyttöistä tai ärsyttävää?



Kuinka tyytyväinen olet
Oiwa-järjestelmään astelukolla
1-10? [?](#)

Mikä on mielestäsi parasta Oiwassa? Mikä taas on Oiwan suurin ongelma?

Kuinka Oiwaa voitaisiin mielestäsi kehittää?

<< Edellinen Seuraava >>

Henkilöstökysely Oiwa-muutoksesta

Tämä tutkimus tehdään Kelan Tampereen toimistoille. Sen tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia muutoksesta, jossa Oiwa-hallintajärjestelmä otettiin käyttöön. Kysymykset koskevat Oiwa-muutosta, joka tapahtui marraskuussa 2011.

Haluessanne voitte tarkentaa vastauksianne kysymyksen jälkeen olevaan "Miksi"-kenttään.

Vastauksenne on tärkeä!

Henkilötiedot

Kuinka kauan olet työskennellyt Kelan palveluksessa?

- ☐ 0-2 vuotta
- ☐ 3-5 vuotta
- ☐ 6-10 vuotta
- ☐ yli 10 vuotta

Työskentelen (muutoksen aikaan eli 11/2011) pääasialla

- ☐ Tampereen keskustan toimistossa
- ☐ Hervannan toimistossa
- ☐ Linnainmaan toimistossa

Toimin (muutoksen aikaan eli 11/2011) pääasialla

- ☐ palveluneuvajana
- ☐ etuuskäsittelijänä
- ☐ molempina

Koen atk-taitoni

- ☐ erittäin hyväksi
- ☐ hyväksi
- ☐ melko hyväksi
- ☐ tyydyttäväksi
- ☐ vähittäväksi

Ikäni

- ☐ 18-25 vuotta
- ☐ 26-35 vuotta
- ☐ 36-45 vuotta
- ☐ 46-55 vuotta
- ☐ yli 55 vuotta

<< Edellinen Seuraava >>

Kysely on nyt päättynyt. Painakaa "Seuraava" ja tallentakaa vastauksenne seuraavalla sivulla painamalla "Valmis".

Kiitoksia vastauksistanne!

Henkilöstökysely Oiwa-muutoksesta



Tämä tutkimus tehdään Kelan Tampereen toimistoille. Sen tarkoituksena on selvittää henkilöstön kokemuksia muutoksesta, jossa Oiwa-hallintajärjestelmä otettiin käyttöön. Kysymykset koskevat Oiwa-muutosta, joka tapahtui marraskuussa 2011.

Halutessanne voitte tarkentaa vastauksianne kysymyksen jälkeen olevaan "Miksi"-kenttään.

Vastauksenne on tärkeä!

Oletko tyytyväinen antamiisi arvoihin? Tämän sivun jälkeen tapahtuu tallennus, etkä enää voi tällä lomakkeella muuttaa arvoja.

Tietojen lähetys

Liite 2. Kyselyn saate

Hei!

Teen opinnäytetyötäni Kelan Tampereen toimistoille. Opinnäytetyöni käsittelee henkilöstön kokemuksia OIWA-hallintajärjestelmän käyttöönottoon liittyen. Olen itsekin käyttänyt OIWAA työskennellessäni Kelassa 2012 keväällä.

Kyselylomake toteutetaan Kelan Tampereen toimistoissa työskenteleville palveluneuvojille ja etuuskäsittelijöille, jotka ovat olleet töissä Kelassa SAHA-järjestelmän vaihtuessa OIWAAan. Pyydän teitä ystävällisesti osallistumaan kyselyyn. Vastaukset ovat minulle hyvin arvokkaita opinnäyteeni edistymisen kannalta.

Kysely on jokaisen osallistujan osalta täysin luottamuksellinen – vastaukset käsitellään täysin anonyymeinä eikä yksittäistä vastausta voida liittää vastaajaan.

Pyydän teitä täyttämään sähköisen kyselylomakkeen 31.01.2013 mennessä. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia.

Linkki kyselyyn: <https://lomake.tamk.fi/v3/lomakkeet/14183/lomake.html>

Kiitokset arvokkaista tiedoista ja tärkeistä mielipiteistänne!

Terveisin

Marjo Määttä, tradenomiopiskelija, Tampereen ammattikorkeakoulu

Liite 3. Kaikki frekvenssitaulukot

Vastaajien demografiset tiedot**Ikä**

	Frekvenssi	Prosentit
18-25 vuotta	3	7,5
26-35 vuotta	8	20,0
36-45 vuotta	12	30,0
46-55 vuotta	7	17,5
yli 55 vuotta	10	25,0
Yhteensä	40	100,0

Pääasiallinen työtehtävä

	Vastauksia	Prosenttia
Palveluneuvoja	11	27,5
Etuuskäsittelijä	28	70,0
Molemmat	1	2,5
Yhteensä	40	100,0

Toimisto

	Frekvenssi	Prosentit
Keskusta	36	90,0
Linnainmaa	4	10,0
Yhteensä	40	100,0

Työvuodet

	Frekvenssi	Prosentit
0-2 vuotta	2	5,0
3-5 vuotta	7	17,5
6-10 vuotta	2	5,0
yli 10 vuotta	29	72,5
Yhteensä	40	100,0

Atk-taidot

	Frekvenssi	Prosentit
Erittäin hyväksi	8	20,0
Hyväksi	14	35,0
Melko hyväksi	13	32,5
Tyydyttäväksi	5	12,5
Yhteensä	40	100,0

Muutosviestintä**: Muutokseen johtaneista syistä tiedotettiin riittävästi**

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	2	5,0
Jokseenkin eri mieltä	6	15,0
Ei samaa eikä eri mieltä	6	15,0
Jokseenkin samaa mieltä	18	45,0
Täysin samaa mieltä	8	20,0
Yhteensä	40	100,0

: Tiedän, miksi OIWA-järjestelmä otettiin käyttöön

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	1	2,5
Jokseenkin eri mieltä	4	10,0
Ei samaa eikä eri mieltä	1	2,5
Jokseenkin samaa mieltä	19	47,5
Täysin samaa mieltä	15	37,5
Yhteensä	40	100,0

: Muutoksesta puhuttiin avoimesti työyhteisössä

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	1	2,5
Jokseenkin eri mieltä	4	10,0
Ei samaa eikä eri mieltä	4	10,0
Jokseenkin samaa mieltä	14	35,0
Täysin samaa mieltä	17	42,5
Yhteensä	40	100,0

Muutoksesta viestittiin riittävän ajoissa

	Frekvenssi	Prosentit
Ei samaa eikä eri mieltä	2	5,0
Jokseenkin samaa mieltä	18	45,0
Täysin samaa mieltä	20	50,0
Yhteensä	40	100,0

: Muutoksen etenemisestä saatiin riittävästi tietoa

	Frekvenssi	Prosentit
Jokseenkin eri mieltä	2	5,0
Ei samaa eikä eri mieltä	3	7,5
Jokseenkin samaa mieltä	23	57,5
Täysin samaa mieltä	12	30,0
Yhteensä	40	100,0

: Muutoksesta viestittiin minulle selkeällä kielellä

	Frekvenssi	Prosentit
Jokseenkin eri mieltä	3	7,5
Ei samaa eikä eri mieltä	7	17,5
Jokseenkin samaa mieltä	16	40,0
Täysin samaa mieltä	14	35,0
Yhteensä	40	100,0

: Minulle välittyi kuva muutoksen tärkeydestä

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	1	2,5
Jokseenkin eri mieltä	6	15,0
Ei samaa eikä eri mieltä	8	20,0
Jokseenkin samaa mieltä	9	22,5
Täysin samaa mieltä	16	40,0
Yhteensä	40	100,0

: Organisaatio onnistui motivoimaan minua OIWAn

käyttöönnotossa

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	1	2,5
Jokseenkin eri mieltä	5	12,5
Ei samaa eikä eri mieltä	12	30,0
Jokseenkin samaa mieltä	11	27,5
Täysin samaa mieltä	11	27,5
Yhteensä	40	100,0

Aika ja resurssit

: Muutos tuli nopeasti

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	4	10,0
Jokseenkin eri mieltä	15	37,5
Ei samaa eikä eri mieltä	10	25,0
Jokseenkin samaa mieltä	9	22,5
Täysin samaa mieltä	2	5,0
Yhteensä	40	100,0

: Muutos oli liian suuri

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	10	25,0
Jokseenkin eri mieltä	14	35,0
Ei samaa eikä eri mieltä	6	15,0
Jokseenkin samaa mieltä	9	22,5
Täysin samaa mieltä	1	2,5
Yhteensä	40	100,0

: Muutos oli sekava

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	4	10,0
Jokseenkin eri mieltä	14	35,0
Ei samaa eikä eri mieltä	7	17,5
Jokseenkin samaa mieltä	11	27,5
Täysin samaa mieltä	4	10,0
Yhteensä	40	100,0

: Työilmapiiri oli hyvä muutoksen aikana

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	2	5,0
Jokseenkin eri mieltä	4	10,0
Ei samaa eikä eri mieltä	7	17,5
Jokseenkin samaa mieltä	13	32,5
Täysin samaa mieltä	14	35,0
Yhteensä	40	100,0

: Esimiehellä oli tarpeeksi aikaa työntekijöille

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	3	7,5
Jokseenkin eri mieltä	5	12,5
Ei samaa eikä eri mieltä	13	32,5
Jokseenkin samaa mieltä	12	30,0
Täysin samaa mieltä	7	17,5
Yhteensä	40	100,0

**: Olisitko halunnut vaikuttaa muutoksen
suunnitteluun/toteutukseen enemmän?**

	Frekvenssi	Prosentit
Ei	31	77,5
Kyllä	9	22,5
Yhteen sä	40	100,0

Koulutus ja muutoksen onnistuminen**: Koulutukseen oli varattu tarpeeksi aikaa**

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	2	5,0
Jokseenkin eri mieltä	10	25,0
Ei samaa eikä eri mieltä	2	5,0
Jokseenkin samaa mieltä	15	37,5
Täysin samaa mieltä	11	27,5
Yhteensä	40	100,0

**: Sain tarpeeksi perehdytystä OIWasta ennen sen
käyttöönottoa**

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	2	5,0
Jokseenkin eri mieltä	11	27,5
Ei samaa eikä eri mieltä	1	2,5
Jokseenkin samaa mieltä	15	37,5
Täysin samaa mieltä	11	27,5
Yhteensä	40	100,0

: Sain tarvittaessa yksilöllistä ohjausta

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	2	5,0
Jokseenkin eri mieltä	5	12,5
Ei samaa eikä eri mieltä	6	15,0
Jokseenkin samaa mieltä	14	35,0
Täysin samaa mieltä	13	32,5
Yhteensä	40	100,0

**: Koulutuksella oli iso merkitys OIWAn käytön oppimisen
kannalta**

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	1	2,5
Jokseenkin eri mieltä	3	7,5
Ei samaa eikä eri mieltä	6	15,0
Jokseenkin samaa mieltä	14	35,0
Täysin samaa mieltä	16	40,0
Yhteensä	40	100,0

**: Tampereen toimistot saivat yhdenmukaista tietoa ja
koulutusta**

	Frekvenssi	Prosentit
Jokseenkin eri mieltä	1	2,5
Ei samaa eikä eri mieltä	17	42,5
Jokseenkin samaa mieltä	9	22,5
Täysin samaa mieltä	13	32,5
Yhteensä	40	100,0

: Muutos ei häirinnyt normaalien työtehtävieni hoitamista

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	8	20,0
Jokseenkin eri mieltä	15	37,5
Ei samaa eikä eri mieltä	5	12,5
Jokseenkin samaa mieltä	7	17,5
Täysin samaa mieltä	5	12,5
Yhteensä	40	100,0

: Olen tyytyväinen esimieheni johtamistaitoon muutoksen**aikana**

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	4	10,0
Jokseenkin eri mieltä	5	12,5
Ei samaa eikä eri mieltä	12	30,0
Jokseenkin samaa mieltä	15	37,5
Täysin samaa mieltä	4	10,0
Yhteensä	40	100,0

: Muutos onnistui mielestäni hyvin

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	1	2,5
Jokseenkin eri mieltä	4	10,0
Ei samaa eikä eri mieltä	7	17,5
Jokseenkin samaa mieltä	20	50,0
Täysin samaa mieltä	8	20,0
Yhteensä	40	100,0

.....

Käytettävyys**: OIWAn käytön opettelu oli helppoa**

	Frekvenssi	Prosentit
Jokseenkin eri mieltä	7	17,5
Ei samaa eikä eri mieltä	3	7,5
Jokseenkin samaa mieltä	18	45,0
Täysin samaa mieltä	12	30,0
Yhteensä	40	100,0

: OIWAn käyttö on helppoa

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	1	2,5
Jokseenkin eri mieltä	2	5,0
Ei samaa eikä eri mieltä	6	15,0
Jokseenkin samaa mieltä	18	45,0
Täysin samaa mieltä	13	32,5
Yhteensä	40	100,0

: Tiedän, mistä saa apua ongelmatilanteessa

	Frekvenssi	Prosentit
Jokseenkin eri mieltä	4	10,0
Ei samaa eikä eri mieltä	3	7,5
Jokseenkin samaa mieltä	17	42,5
Täysin samaa mieltä	16	40,0
Yhteensä	40	100,0

: OIWA on parempi kuin SAHA

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	4	10,0
Jokseenkin eri mieltä	6	15,0
Ei samaa eikä eri mieltä	5	12,5
Jokseenkin samaa mieltä	10	25,0
Täysin samaa mieltä	15	37,5
Yhteensä	40	100,0

: On helppo muistaa, miten OIWAn avulla työskennellään

	Frekvenssi	Prosentit
Jokseenkin eri mieltä	2	5,0
Ei samaa eikä eri mieltä	7	17,5
Jokseenkin samaa mieltä	16	40,0
Täysin samaa mieltä	15	37,5
Yhteensä	40	100,0

: OIWAn käyttö tehostaa työtäni

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	5	12,5
Jokseenkin eri mieltä	11	27,5
Ei samaa eikä eri mieltä	10	25,0
Jokseenkin samaa mieltä	6	15,0
Täysin samaa mieltä	8	20,0
Yhteensä	40	100,0

: OIWAn käyttö on selkeää ja ymmärrettävää

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	2	5,0
Jokseenkin eri mieltä	5	12,5
Ei samaa eikä eri mieltä	14	35,0
Jokseenkin samaa mieltä	11	27,5
Täysin samaa mieltä	8	20,0
Yhteensä	40	100,0

: Tiedon löytäminen on helpompaa kuin SAHAssa

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	5	12,5
Jokseenkin eri mieltä	7	17,5
Ei samaa eikä eri mieltä	10	25,0
Jokseenkin samaa mieltä	7	17,5
Täysin samaa mieltä	11	27,5
Yhteensä	40	100,0

: Järjestelmän ulkonäkö on miellyttävä

	Frekvenssi	Prosentit
Täysin eri mieltä	3	7,5
Jokseenkin eri mieltä	5	12,5
Ei samaa eikä eri mieltä	11	27,5
Jokseenkin samaa mieltä	12	30,0
Täysin samaa mieltä	9	22,5
Yhteensä	40	100,0

**: Onko OIWAssa jotain vaikeakäyttöistä
tai ärsyttävää?**

	Frekvenssi	Prosentit
Ei	16	40,0
Kyllä	24	60,0
Yhteen sä	40	100,0

**Kuinka tyytyväinen olet OIWA-
järjestelmään asteikolla 1-10?**

Vastauksia	40
Puuttuvia	0
Keskiarvo	7,15
Pienin arvo	1
Suurin arvo	9

**Kuinka tyytyväinen olet OIWA-järjestelmään
asteikolla 1-10?**

	Frekvenssi	Prosentit
1	1	2,5
2	1	2,5
5	3	7,5
6	6	15,0
7	10	25,0
8	9	22,5
9	10	25,0
Yhteensä	40	100,0

Liite 4. Vastaajien kehitysehdotuksia OIWAn parantamiseksi

Kehitysehdotuksia

- suljetut työt
 - palautusmahdollisuus
 - mahdollisuus liittää asiakirjoja (esimerkiksi seurannan asiakirjat)
- yhteydenotot
 - etuuksittain yhteen työkansioon aikajärjestyksessä ja niin, että ne ovat kerralla selattavissa
 - voisi lisätä kohdan 'yritetty soittaa' ja sen yhteyteen kenttä, johon voi kirjoittaa mistä asiasta on yritetty soittaa (näin esimerkiksi asiakaspalvelijoilla ei tarvitse etsiä tietoa kommentteista)
 - varmuustallennus, sillä jos asiakkaan kanssa on asioitu pitkään ja ohjelmaan tulee häiriö, arvokas tieto ei säily missään ja yhteydenoton kirjaaminen täytyy aloittaa
 - pitäisi pystyä muokkaamaan jälkeenpäin (sama ominaisuus tulisi saada kommentteihin)
- automaattinen tallennus lausuntokenttään, sillä jos esimerkiksi puhelin soi ja toisen asiakkaan työ jää kesken, se ei tallennu mihinkään. Automaattisen tallennuksen lisäksi myös poistomahdollisuus olisi hyvä parannus
- tietoteknistä automaatiota lisää: jos perustyöstä täytyy usein tehdä jatkotyö, olisi hyvä jos kaikkia työn kohtia ei tarvitsisi aina klikkailla uudelleen (esim. hoitorahasta hoitolisän teko)
- järjestelmä voisi viedä suoraan toiseen etuuteen tarvittavan tarkistustiedon eikä niin, että käsittelijä joutuu miettimään pitääkö siitä tehdä toimeksianto vai ei
- lisää työtyyppejä ja tarkenteita
- asiakirjojen ohjautuminen paremmaksi ja asiakirjojen liittäminen nopeammaksi ja sujuvammaksi (ei vain yksi kerrallaan)
- muutoksenhakutyöhön liitettävät asiakirjat suoraan ilman välivaiheita
- työjonojen hallinta paremmaksi
- kommenttikenttä paremmaksi
- hidastelu pois
- järjestelmän yksinkertaistaminen

- työtyyppiä pitäisi pystyä vaihtamaan poistamatta hakemis- ja valmistelutietoja CICSistä